Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES RESEARCH COUNCIL OF CANADA

Integrated Management Practices
Action Plan

May 2004

Table of Contents

1. **Background** 3
   - 1.1 Context and Rationale 3
   - 1.2 Approach, Methodology and Timeframe for Conducting the Capacity Assessment 3

2. **Commitment to an Integrated Agenda for Implementation of Modern Comptrollership** 3
   - 2.0 Overview 3
   - 2.1 Planning 4
   - 2.2 Training 5
   - 2.3 Performance Agreements and Evaluation 6
   - 2.4 Communications and Knowledge Management 6
   - 2.5 Service Improvement 7

3. **Setting Modern Comptrollership Up for Success** 7
   - 3.1 Governance Structure 7
   - 3.2 Communications Strategy 9

4. **Accountability for Modern Comptrollership** 11
   - 4.1 Monitoring and Reporting Mechanisms 11
   - 4.2 Accountability Mechanisms 11

Appendix 1:
Applying the Principles of Integrated Management Practices, the Findings of the Modern Management Practices Capacity Assessment, and the Integrated Management Practices Action Plan to SSHRC's Transformation 12

Appendix 2:
Integrated Management Practices Steering Committee: Terms of Reference and Membership 14

Appendix 3:
List of Projects for the Action Plan 17

Appendix 4:
SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003 19

1. Background

1.1 Context and Rationale

This action plan follows on the winter 2003 assessment of SSHRC's modern management practices. It focuses on five aspects: planning, training, performance agreements and evaluations, communications and knowledge management, and service improvement. These were selected because they (1) bring together many of the opportunities for improvement that were identified during the modern management practices capacity assessment and (2) are consistent with SSHRC's current priorities and planned activities. In addition, since staff in the Common Administrative Services Directorate (CASD) shared by SSHRC and the Natural Sciences and Engineering Council (NSERC) will lead a significant proportion of the activities and projects included in the plan, both councils will achieve important synergies and economies of effort and resources.

1.2 Approach, Methodology and Timeframe for Conducting the Capacity Assessment

Using the model developed by KPMG LLP, BDO Dunwoody and Associates (BDO) carried out the modern management practices capacity assessment for SSHRC from January to April 2003.

The process began with an orientation session to introduce managers to the capacity assessment process. The assessment was conducted through individual interviews with each of SSHRC's four senior managers (the president, two vice-presidents, and the director general of CASD), and with a focus groups in which a total of 11 directors participated. In the focus group, a consensus approach was used to determine the rating for each of the 33 assessment criteria. BDO and SSHRC's project director for integrated management practices (IMP) jointly prepared a draft report which was then validated in a session with seven directors and managers. SSHRC's management committee approved the final version of the capacity assessment, which includes a complete description of the approach and methodology used.

2. Commitment to an Integrated Agenda for Implementation of Modern Comptrollership

2.0 Overview

As a small organization, SSHRC has to be very selective when establishing its priorities and allocating resources to initiatives. Efforts to improve and integrate management practices will only be successful if they are directly relevant to the organization's goals and perceived by employees as clearly facilitating their work and improving their environment.

SSHRC celebrated its 25th anniversary in 2003, during which time the Council began to implement a number of changes and new initiatives. In particular, SSHRC is initiating a major transformation of the organization from a "granting council" to a "knowledge council." These changes are characterized by a greater involvement in partnerships, greater priority accorded to knowledge management, and greater focus on impacts and accountability.

The action plan for implementing modern comptrollership at SSHRC must be consistent with these directions. It must also focus on strengthening training in modern management practices and, not only lead to better management practices in the five areas specified above, but must also directly help the organization while it is being implemented.

Appendix 4 presents the detailed action plan. This consists of 16 projects which fall under the five priority areas mentioned above and described below. These projects are the priorities that were distilled from the various improvement opportunities identified in the capacity assessment.

Consistent with SSHRC's "employer of choice" strategy, the training and performance evaluation priorities focus strongly on SSHRC's employees. These priorities aim to improve the work environment and to provide employees with better tools to do their work and with better career development opportunities. Activities planned under the communication priority will serve as a tool to further integrate planning processes and may also have important impacts on the work environment. Finally, the service improvement priority is two-pronged: it aims to improve services and reporting to external clients as well as the internal management of services provided by various SSHRC divisions.

Improvement opportunities not pursued as part of this action plan. While a large proportion of the improvement opportunities identified in the capacity assessment have been integrated in this action plan, some have been left out. The improvement opportunities not covered in this action plan mainly have to do with various types of systems improvements. In some cases, commercial products to achieve these improvements do not yet exist (e.g., for the full integration of financial and human resources systems). In other cases, management did not consider the incremental benefits to be worth their potential cost at the time.

Other improvement opportunities that were included in the capacity assessment will be pursued, but have not been explicitly included in this plan. These relate to a number of initiatives that are part of on-going operations, e.g., the development of an ergonomic plan, or that are included in multi-faceted corporate initiatives, e.g., the improvement of electronic service delivery.

2.1 Planning

Vision and desired outcome. SSHRC's strategic and operational planning and resource allocation processes are integrated. Multi-year plans that take into account risks, performance outputs and outcomes, and management reviews of programs, guide the allocation of both awards (grants and scholarships) and the operational budget. The operational and financial implications of new projects and initiatives are carefully identified and integrated in the planning, decision-making and resource allocation processes. Partnerships are selected and monitored according to a framework that ensures consistency while allowing flexibility. The governance structure and decision-making processes define clear roles and responsibilities for the Council, its committees and its staff.

Link to current activities, needs and priorities. As a small organization, SSHRC struggles to cope with new priorities and initiatives that have a significant impact on human and financial resources. A further integration of planning and resource allocation processes can greatly help the organization to manage such changes. In addition, an ongoing major initiative to transform SSHRC from a granting council into a knowledge council was launched in 2003 through a strategic planning process that involves input from SSHRC's broad community of

clients and stakeholders. This initiative will take into account the findings of the capacity assessment and the priorities identified in this action plan. Appendix 1 provides further details.

Priority setting and risk management. On many occasions recently, SSHRC has had opportunities (e.g., the creation of new programs) that required moving ahead under very tight deadlines and has had to put into play vigorous entrepreneurial spirit to meet the challenge. These opportunities have brought great benefits to SSHRC, but have resulted in high workload and have led to problems resulting from a lack of coordination and from insufficient time or financial resources to achieve objectives. Through the activities of its governing Board (the Council), SSHRC has in place strong strategic planning and resource allocation processes for the grants and scholarships budget, but stronger links are needed between these activities, business planning, and the allocation of the operating budget. This would help to mitigate the risks associated with insufficient integration of priorities. The projects described under the planning priority of the action plan will put the organization in a better position to take advantage of future opportunities. These projects involve few risks as they are mainly based on modifications to current internal management processes. They will have a significant positive impact on risk management at, since all involve reducing the risks associated with making decisions and plans based on incomplete information.

2.2 Training

Vision and desired outcome. SSHRC makes significant investments in training. Managers have training plans that address their needs in the areas of modern management. All employees have the opportunity to benefit from training activities every year. Each division's business cycle is taken into account when training calendars are planned. Current strengths in shared values and ethics are maintained through mentoring and the training of new employees. Internal mechanisms are in place to foster the development of employees with managerial potential and to assist with succession planning.

Links to current activities, needs and priorities. In the past year, as part of efforts to address the findings of the employee survey carried out in 2001, significant new resources were allocated to training and a learning team was created within the Human Resources Division of CASD. The activities included in this action plan represent the first order of business for the new team. These were significantly shaped by the input recently received from staff when the results of the capacity assessment were presented.

Priority setting and risk management. The main risk associated with the activities planned under this priority has to do with raising the expectations of employees and managers with respect to training and development and then not being able to meet these expectations because of insufficient time and resources. This risk will be mitigated by the up-front annual planning of training activities whenever possible. The risks associated with not implementing the projects under this priority were identified during the capacity assessment. They relate directly to SSHRC's succession planning and to its ability to attract and retain staff.

2.3 Performance Agreements and Evaluation

Vision and desired outcome: Each year, managers and their supervisors set specific objectives. These are clearly linked to strategic and business priorities. They are monitored and adjusted through the year as needed. The evaluation of managers recognizes achievements in the areas of human resources and budget management. In addition to the performance appraisal process, staff contributions are recognized through a program of employee awards which highlights extraordinary achievements.

Links to current activities, needs and priorities. In 2003, the allocation of the operational budget was based on business cases prepared by each manager. This exercise was followed by the identification of clear objectives for each manager. This process served to reinforce the integration of the planning and resource allocation processes described in the vision. This integration must be explicitly extended to include the objectives that frame the activities of managers each year. In addition, input from staff highlights the need to put more emphasis on the management of human resources and budgets during the performance evaluations of managers.

Priority setting and risk management. There are few risks associated with this priority as the planned activities involve formalizing and improving processes that are already in place or have been initiated. This priority will also have an important impact on risk management, particularly with respect to ensuring that managers are not overstretched and are devoting their efforts to the right priorities.

2.4 Communications and Knowledge Management

Vision and desired outcome. Several mechanisms are in place to facilitate strong links between divisions and to ensure that knowledge, experience, best practices and lessons learned are continually shared. The role of staff in ongoing communications and knowledge transfer in a transformed SSHRC has been clearly identified; structures and processes are in place to facilitate this. The knowledge generated through SSHRC grants is effectively shared, communicated and used for the benefit of Canadians.

Links to current activities, needs and priorities. The results of the 2001 employee survey indicated weaknesses in the area of internal communication, particularly between workgroups and divisions. Since then, an intranet pilot project has been initiated. The workspace is about to be renovated and rearranged for most groups; this creates an opportunity to ensure that groups with common interests are located close together. Finally, SSHRC has created a knowledge mobilization initiative to pursue specific goals and create new mechanisms to facilitate the sharing and utilization of the knowledge generated through its awards. Knowledge mobilization is also expected to become a significant component of staff's work in a transformed SSHRC. Internal communications will have to be enhanced to facilitate this. SSHRC can explore how the experience gained with the application of knowledge management tools with external clients can benefit internal communications and result in a better tapping of the knowledge resident in SSHRC's staff.

Priority setting and risk management. The activities planned under this priority will mainly involve devising innovative mechanisms and vehicles to improve knowledge sharing, knowledge mobilization and collaboration among researchers and with users of knowledge. Improvements in internal communications within SSHRC are also sought. There are risks

that some of these will not work or that their outcome will be disappointing. Care in the selection and design of the initiatives and sustained effort will help to mitigate these risks.

2.5 Service Improvement

Vision and desired outcome. The satisfaction of SSHRC's two main client groups (researchers and students) is continually monitored and used to define and implement service improvement targets and plans. Through the maintenance of an extensive inventory, SSHRC is better able to report the impacts and outcomes of its funding.

Links to current activities, needs and priorities. Several initiatives are underway to improve service to clients and to enhance accountability and reporting. The electronic service delivery (ESD) project is the main focus for service improvement as SSHRC moves to increasingly deliver its programs and services online. Internally, service standards have been developed for some divisions of CASD. The practice is not widespread, however, and employees' awareness of these standards is low. Finally, the creation of a separate directorate devoted to corporate performance measurement and evaluation and the addition of an internal audit function are important components of SSHRC's increased emphasis on performance, accountability and reporting.

Priority setting and risk management. This is the priority that presents the most risks because detailed activities are yet to be planned. We can anticipate significant difficulties when trying to establish how baseline information will be gathered and how to define and measure service improvement targets, particularly for external clients. Here again, careful planning to set up realistic expectations will be our best tool to mitigate these risks.

3. Setting Modern Comptrollership Up for Success

3.1 Governance Structure

The following figure (Figure 1) shows the organizational structure for integrated management practices/modern comptrollership activities at SSHRC.

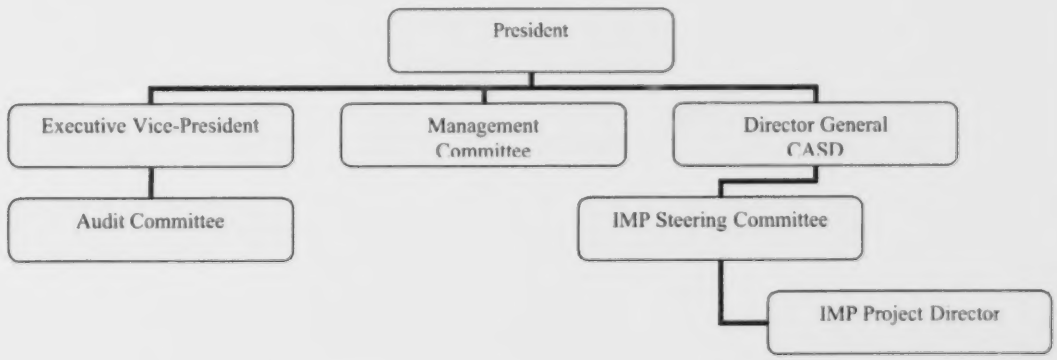


Figure 1

Integrated Management Practices Project (IMP) Office

Modern comptrollership activities at SSHRC are carried out under the banner of "integrated management practices" (IMP). An IMP project office was created in the fall of 2002 to coordinate activities and manage the modern comptrollership initiative for SSHRC. The IMP office was established within the Common Administrative Services Directorate (CASD) shared by SSHRC and NSERC and reports to the Director General of CASD.

Integrated Management Practices Project Director

The project director is a senior manager who is responsible for the IMP/modern comptrollership initiative at SSHRC and NSERC. The project director works under the guidance of the IMP Steering Committee and reports to the Director General of CASD. The project director coordinated the capacity assessment phase for both SSHRC and NSERC and is responsible for preparing the IMP/modern comptrollership action plan of each council. The project director is seen as visibly accountable for the coordination of all aspects of the initiative.

Integrated Management Practices Steering Committee

The Integrated Management Practices Steering Committee (IMP-SC) is a joint committee of SSHRC and NSERC that deals with the project on the integration of management practices/modern comptrollership. It is composed of managers from both councils and is the mechanism for providing direction to the IMP project management office and advice to the management committees of SSHRC and NSERC, on modern management issues and on the integration of management practices within each council. The IMP-SC reports to the management committee of each council through the Director General of CASD who chairs the committee. Four of the seven members of the IMP-SC are also members of SSHRC's management committee.

The IMP-SC reviews reports and other documents that are produced at the various stages of the project before they are brought for approval by the management committee and/or appropriate council committee of each organization or submitted to the Treasury Board Secretariat. Appendix 2 sets out the IMP-SC's terms of reference.

The committee was established as a joint initiative of SSHRC and NSERC because it became clear early in the project (i.e., during the capacity assessment phase) that a significant number of the issues raised were common to both councils and that many of the projects included in the action plans of SSHRC and NSERC would be similar and that many would also be lead by the same CASD staff members.

Director General of CASD

The Director General of CASD (DG–CASD) is a member of the management committee. He has overall accountability for the IMP/MC initiative. The DG–CASD is also a member of the NSERC management committee. The Finance, Human Resources, Administration and Information Services Divisions which support both councils all report to him. He is thus in a unique position to identify the synergies to be realized in the implementation of the IMP/MC initiative and to manage efforts.

President, Management Committee, Executive Vice-President and Audit Committee

The president of SSHRC chairs the management committee. This group receives regular updates on activities related to the IMP/MC initiative and approves all final documents (e.g., the capacity assessment report, this action plan) before they are submitted to the Treasury Board Secretariat.

The executive vice-president is a member of the management committee and of the IMP steering committee. She is responsible for the link between the IMP initiative and the governing council. This link is made through the audit committee. This sub-committee of SSHRC's governing board is chaired by a member of the Council and oversees matters related to internal audit, risk management and governance. The executive vice-president of SSHRC brings relevant issues to the agenda, ensures that progress on IMP/MC is reported to the audit committee, and that its input is sought at appropriate times.

As shown in Appendix 3 and Appendix 4, all senior managers of SSHRC will be involved in several aspects of the action plan.

3.2 Communications Strategy

Capacity Assessment Phase

Because of the structure and size of SSHRC, and to ensure a corporation-wide perspective for the self-assessment while respecting the assigned budget, the consulting firm that facilitated the capacity assessment (BDO Dunwoody and Associates) recommended that only executive-level (EX) managers participate in the interviews and in the focus group. All of them did. In any case, because the capacity assessment took place during the most intense period of program delivery, a large proportion of staff below that level would not have been available to participate.

In this initial phase, communications about modern comptrollership were limited to EX-level managers.

In order to familiarize participants with modern comptrollership, the consultants conducted a half-day orientation session. The session started with an overview of modern comptrollership, followed by a description of the capacity assessment process. Following this, a discussion took place which focused on the interpretation of the modern comptrollership concepts and capacity assessment elements in the context of SSHRC's business.

A significant proportion of managers participated in the validation phase of the capacity assessment and the final report was approved by the management committee.

Presentation of Capacity Assessment Results and Consultations with Staff

Since staff had not been involved in the capacity assessment, it was essential to organize a series of consultation meetings, in the spring of 2003, to ensure that all staff had an opportunity to learn about the results of the assessment and to have input in the identification of priorities for the action plan.

Meetings were organized with the following groups:

- senior officers' forum (a monthly discussion group involving EX minus 1 employees);
- CASD forum (a bimonthly discussion group involving all CASD managers);
- the executive of the union local that represents SSHRC staff (local 70372 of the Public Service Alliance of Canada).

There was also a session open to all employees, which was attended by about 20 people.

The meetings started with a brief introduction to modern comptrollership. The capacity assessment results were then presented, followed by an open discussion. A list of all the opportunities for improvement identified in the capacity assessment was circulated to participants and feedback was tallied in order to obtain an organization-wide poll on the priority elements for the action plan.

The meetings provided an opportunity to validate the results of the capacity assessment (i.e., did we get it right?), to discuss the areas that employees felt were the most important to focus on in the action plan and to discuss specific suggestions and options to address the improvement priorities.

The various groups consulted confirmed the results and conclusions of the capacity assessment. Although the composition of these groups is quite varied, a high level of consensus emerged with respect to priorities for improvement.

Setting of Priorities

In late June, based on the members' own assessments and on the input from the meetings with staff, the integrated management practices steering committee decided that the action plan would focus on the first four priorities discussed in the previous sections:

- integration of strategic planning and priority setting with business and operational planning and resource allocation;
- training;
- performance evaluation;
- communication and linkages.

It was also decided to integrate efforts made under the government's Service Improvement Initiative into the IMP action plan and therefore a fifth priority—that of service improvement—was added.

Internal Methods of Communication

The following steps were taken in order to continuously communicate progress on the modern comptrollership initiative to all staff:

- An Intranet was developed which contains:
- background information and an explanation of the purpose of modern comptrollership;
- a list of the committees and individuals directly involved in the project;
- the capacity assessment report and related documents;
- additional links to relevant external information;
- methods to promote employee involvement.

- An email was circulated to all staff containing a summary of the project and links to the Intranet information.
- The action plan includes several elements which will directly involve managers.
- The action plan will be posted on the Intranet and, resources permitting, follow ups will be made with the staff groups consulted after the capacity assessment.

4. Accountability for Modern Comptrollership

4.1 Monitoring and Reporting Mechanisms

Progress on the IMP action plan will be mainly monitored by the IMP Steering Committee. Meetings will take place periodically, as needed, to evaluate progress on the various projects and provide direction. Reports to the management committee will be made through the chair of the IMP-SC.

Externally, a progress report will be presented to the Treasury Board Secretariat in March 2004 and updates on the progress of the IMP project and descriptions of accomplishments will be reported annually in the Departmental Performance Report. Internally, periodic updates and progress reports will be posted on the Intranet.

4.2 Accountability Mechanisms

Project leaders have been identified for each of the action plan s 16 projects. In some cases, other people have specific responsibilities as well. The responsibilities and accountabilities included in the action plan have been integrated into the workplans of the project leaders who will thus be accountable for progress.

Appendix 1

Applying the Principles of Integrated Management Practices, the Findings of the Modern Management Practices Capacity Assessment, and the Integrated Management Practices Action Plan to SSHRC's Transformation

Strategic Leadership/*Planning*

- As part of the transformation from a "granting council" to a "knowledge council," demonstrate the priority and increased emphasis being placed on the reporting of results to Canadians, on knowledge management and mobilization, and on collaborations and networking to ensure that knowledge and results are used.
- Involve clients and partners in the transformation through extensive consultations.
- Following the transformation, define strategic directions that will frame future business priorities and resource allocation.
- Identify the implications of the transformation on all divisions, structures and processes and plan to make the necessary changes in an orderly manner.
- Involve senior functional authorities in the planning and implementation of these changes.
- Determine the impact of the transformation on the cost structure, reallocate the grants and operations budgets accordingly, and seek new resources as needed.

Mature Risk Management/*Planning*

- Identify the risks associated with the transformation and integrate appropriate risk mitigation and management measures in the planning of the transformation process and of the subsequent organizational changes (RM 9).

Motivated People/*Training*

- Ensure staff involvement in various aspects of the transformation. Ensure rapid and open communications with staff and clients during the transformation process.
- Assess the impact on training requirements of the transformation and of potential new responsibilities of existing staff. Then organize training as required.

Clear Accountability/*Performance Evaluations*

- Specify the role of managers in the transformation process.
- Ensure that new roles and responsibilities arising from the transformation are clearly assigned.
- Assess impact of the transformation on external reporting and make necessary changes.

Integrated Performance Information/*Service Improvement*

- Assess the impact of the transformation and activities of a transformed SSHRC on performance measures and make necessary changes.
- Assess the impact of the transformation and activities of a transformed SSHRC on evaluative information and make necessary changes.
- Assess the impact of the transformation on cost management and integrate in the A-Base review.

Rigorous Stewardship/*Communications and Knowledge Management*

- Assess the impact of the transformation on business processes and management tools.
- Create appropriate communications and knowledge management mechanisms to assist the objectives of a transformed SSHRC.

Appendix 2

Integrated Management Practices Steering Committee: Terms of Reference and Membership

The Integrated Management Practices Steering Committee (IMP-SC) is a joint committee of SSHRC and NSERC that deals with the project on the integration of management practices/modern management that is led by the Common Administrative Services Division (CASD) that serves both councils. The committee is made up of managers from both SSHRC and NSERC and is the mechanism for providing direction to the IMP Project Management Office and advice to the management committees of NSERC and SSHRC on modern management issues and the integration of management practices within each council.

Mandate

The integrated management practices steering committee will:

- oversee the management of the IMP project and provide direction on issues as they arise;
- advise on priorities and oversee the development of the action plans (specific projects to improve our practices) of each council;
- make the link with the regular processes of each council in order to determine priorities and allocate resources to ensure that action plan projects are resourced properly (both funds and staff) and harmonized with other priorities;
- enhance synergy, collaboration, and sharing of best practices between the two councils in the design and implementation of improvement plans; in particular, harmonize improvement opportunities identified for CASD to ensure that these can serve the action plans of both Councils;
- monitor the implementation of the projects and improvement initiatives;
- monitor the results and impact of the improvement initiatives;
- review the documents and reports that will be produced at various stages before they are brought for the approval of the management committee and/or council of each organization or submitted to the Treasury Board Secretariat.

The IMP-SC reports to the management committee of each council through the director general of CASD.

Membership

The director general of CASD chairs the IMP-SC. The committee is composed of three other members from the management of each council.

The director of the IMP project is a non-voting member.

The administrative assistant to the director general of CASD acts as secretary to the IMP-SC.

Additional members may be added if the IMP-SC considers that additional participation is required.

Meetings

Meetings will be called by the chair as needed. It is anticipated that the committee will meet once a month or once every two months.

Minutes will be forwarded to members within two weeks following each meeting. They will also be posted on each council's IMP Intranet site.

Term of the Committee

The IMP-SC will function until March 31st, 2004 at which time the IMP project is expected to end. However, because the integration of management practices is envisaged as an ongoing initiative after the initial project phase, the term of the committee may be extended to enable it to monitor the impact of the improvement initiatives and to recommend new improvements as needed.

The decision to extend the term of the committee will be made by the management committees of NSERC and SSHRC. The composition of the committee will be reviewed if the term is extended.

Integrated Management Practices Project:
Members of the Steering Committee

Chair

Michel Cavallin
Director General, CASD

SSHRC Members

Patricia Dunne
Director, Fellowships and Institutional Grants Division, SSHRC

Ned Ellis (Carole Ann Murphy, acting)
Vice-President, Programs Branch, SSHRC

Janet E. Halliwell
Executive Vice-President; SSHRC

NSERC Members

Isabelle Blain
Vice-President, Research Grants and Scholarships Directorate, NSERC

André Isabelle
Director, Environment and Natural Resources Division, NSERC

Nigel Lloyd
Executive Vice-President, NSERC

Ex Officio Member

Danielle Ménard
Project Director, Integrated Management Practices Project, CASD

Recording Secretary

Chantal Chauvet
Administrative Assistant, Director General's Office, CASD

Appendix 3
List of Projects for the Action Plan

SSHRC

#	Leads	Project	Milestone	Others involved
1	**J. Halliwell**	Planning – Strategic directions	July 2005	Council, management committee
	C. Sylvain	Planning – link between transformation team and ongoing program delivery	through to January 2005	transformation team
2	**M. Leblanc**	Planning – Business cases as the basis for budget reallocations	fall 2003	All members of management committee
	M. Leblanc	Planning – policy and framework for planning and control of the operations budget	April 2004	All members of management committee
	D. Gosselin	Planning – base review of the operations budget	July 2004	
		Planning – review of the operations budget, post-transformation	fall 2004	
3	**ESD Coordinating Committee**	Planning – identify requirements for new programs	April 2004	
	C. Sylvain	Planning – framework for developing new programs and initiatives	December 2005	Program leads for implementation of the framework
		Planning – framework for creating and managing partnerships	November 2004	D. Rock + C. Sylvain + F.Landriault
4	**F. Landriault**	Planning – corporate risk profile	December 2003	All managers
	F. Landriault and C. Sylvain	Planning – integration of risk Management of planning, evaluation and audit	December 2004	
5	**J. Halliwell**	Planning – governance structure	June 2005	corporate secretariat
	D. Ménard	Planning – authority charts	February 2004	CASD divisions
	F. Landriault	Planning – audit of the governance structure	December 2004	
6	**H. Régnier and M. Leblanc**	Multi-year projections for the grants and operational budgets	March 2004	All executives
7	**J.A. Bourdeau**	Training – competency profile for executives and managers	March 2004	Vice-presidents and director general
		Training – learning framework for executives, managers and potential executives	September 2004	

8	**Executives** **J.A. Bourdeau**	Training – identify needs for all employees and plan training calendar Training – orientation program for new employees Training – reporting on training	June 2004 Fall 2005 June 2004	All employees and learning advisors F. Landriault
9	**J. Halliwell** **HSQWL Committee**	Training – statement of values Quality of work-life framework	December 2004 December 2004	SSHRC's corporate secretariat and all employees
10	**Executives**	Performance evaluation – setting executives' objectives Performance evaluation – staff and budget management	March 2005 May 2004	 J. A. Bourdeau
11	**J. Windsor**	Performance evaluation – employee recognition	winter 2004	All employees
12	**Executives**	Communications – internal communications	December 2004	R. Quirouette
13	**Transformation team** **D. Moorman and P. Lévesque** **P. Wiggin**	Knowledge Management – knowledge mobilization: goals and roles Knowledge management – Senior officers' forum Knowledge management – mapping knowledge flows Knowledge management – application of tools to internal and external needs	**fall 2004** **ongoing** **June 2004** **April 2005**	 **Senior officers' forum**
14	**N. Michaud and R. Lalande** **Leads TBD** **Leads TBD**	Service improvement – plan for monitoring client satisfaction Service improvement – implementation of ongoing monitoring of client satisfaction Service Improvement – goals, targets and plans	June 2004 September 2005 April 2006	committee for corporate inventory of research outcomes
15	**M. Cavallin**	Service improvement – internal service standards	September 2004	CASD directors and others
16	**H. Régnier** **R. Lalande and N. Michaud**	Service improvement – public access to lists of awards Service improvement – reporting of research outcomes	June 2003 fall 2005	

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

Major Thrust	Desired Outcome	Links to Capacity Assessment	Links to Existing Projects	Actions to Take	Timeline & Resources Required	Lead
Planning (strategic planning)	Strategic planning activities that include consultations with stakeholders are carried out periodically to define directions, priorities and expected results, and guide decision-making, business plans and resource allocations.	SSHRC needs to adopt a more formal approach to planning with stronger links among strategic planning, operational planning, resource allocation, training and performance evaluation.	SSHRC's transformation.	Integrate outcomes of external consultations on the transformation process into corporate strategic directions that form an effective management tool for framing program, operational and financial plans and priorities.	July 2005 (1 FTE)	Executive Vice-President (J. Halliwell), Director, Corporate Policy and Planning (C. Sylvain) + Management Committee/ Council
	Balanced engagement of staff in the transformation exercise			Create strong links between the transformation team and staff to ensure awareness and intellectual engagement without compromising program delivery and daily operations.	Through to January 2005. (Resources not estimated)	Director, Corporate Policy and Planning-CPP (C. Sylvain) and transformation team
Planning (Integration)	A strong link exists between strategic vision, program and business plans, and resource allocation.	Link the corporate priorities to strategic, business and operational plans, and resource allocations.	2003 exercise of allocating the operational budget based on business cases from each division.	Continue with process, initiated this year, of allocating budgets based on business cases prepared by each manager.	By fall 2003 and on-going (0.1FTE)	Manager, Budget planning (M. Leblanc) + all members of the management committee
	Desired results, strategic priorities and resources are clearly stated in business plans.			Develop a framework for the planning and control of the operations budget and the development of future business cases that is linked to corporate strategic and business objectives.	By April 2004 (.04 FTE)	Manager, Budget planning (M. Leblanc)
	Resources are adjusted annually to reflect priorities.			Complete an A-base review of the operational budget to ensure that current gaps are identified and that resources are in line with priorities as well as to provide a basis for the challenge of existing allocations and initiatives.	July 2004 (0.30 FTE)	Director, Finance (D. Gosselin)
				Use the information to prepare, if needed, a business case for needed adjustments to the operational budget as a result of the	Fall 2004 (.15 FTE)	Director, Finance (D. Gosselin)

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

				transformation.		
Planning (New Programs and initiatives)	New programs are developed within the strategic planning framework and resources are assigned accordingly.	Ensure that new programs and initiatives are created in the context of a strategic plan and within a framework that captures all the resource implications and that ensures that all relevant considerations and impacts are taken into account.	Creation of new programs and Joint Initiatives	Develop a list of requirements to be addressed by all divisions when new programs are created.	April 2004 (.08 FTE)	ESD Coordinating Committee
			Electronic Service Delivery (ESD) Project	Create a standard process/framework for developing new programs and link it to the strategic and operational planning and the resource allocation cycle. Ensure that all aspects are taken into account and that all pertinent divisions are involved in this planning.	December 2005 (Resources to be determined)	Director, CPP (C. Sylvain) + Program Leads for implementation
	A clear framework exists for setting up and monitoring partnerships	Although flexibility is required, there may be a benefit in identifying a set of common parameters for establishing and monitoring partnerships. A standardized approach/template for the development of memoranda of understanding with partners would also be useful.	Development of Performance Frameworks for selected programs	Review existing framework for creating, managing and evaluating new joint initiatives and extend it to other program partnerships.	(Timeframe and Resources to be determined)	TBD – (Director, CPP (C. Sylvain) +Director (Corporate Performance, Evaluation and Audit - CPEA (F. Landriault
Planning (Risk Management)	Strategic and business plans take into account potential risks and mitigation responses.	A more formal risk management approach is developed and followed.	Development of an IRMF (integrated risk management framework)	Identify corporate risks and develop an integrated risk management framework to guide management action and decision-making	December 2003 (.06 FTE)	Director , CPEA (F. Landriault)
				Incorporate risk management into strategic and operational planning, evaluation and internal audit	October 2003 for internal audit, October 2004 for evaluation, December 2004 for integration in RPP and DPR (Re- sources not estimated)	Director, CPP (C. Sylvain), Director, CPEA (F Landriault)
Planning (Governance Structure)	The relative roles and responsibilities of Council, its committees, the management committee, the divisions, and staff in the divisions are clear.	Clarify roles and responsibilities of Council, its committees and staff. Review delegation of authority charts and communicate changes.		Re-examine the management of decision-making processes and reporting relationships among Council, standing committees, senior management, etc., and, as needed, clarify the role of the various committees in the governance structure.	Through to June 2005 (.04 FTE)	Exec. V-P (J. Halliwell) + Secretariat
	Authority, responsibility, and accountability are clearly defined and aligned with the organization's objectives. They are well understood and form the basis for identifying at what			Clarify responsibility, among divisions, for committee support, policy development and knowledge mobilization.		The three vice-presidents

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

	level decisions are made and for the allocation of work and new projects.			Review authority delegations related to various management functions and emend as appropriate to ensure that they are in line with objectives and organizational structures.	February 2004 (.08 FTE)	IMP Office (D. Ménard)
				Improve communication of authority charts within SSHRC by circulating them to all managers.	February 2004 (.03 FTE)	IMP Office (D. Ménard)
				Perform an internal audit of the governance structure	December 2004 (0.25 FTE)	Director, CPEA (F. Landriault)
Planning (multi-year planning of the grants and operations budget)	Multiyear framework exists to track commitments and forecast competition budgets for the grants and scholarships' budget. The operational budget is also managed on a multi-year basis	The process for managing the grants budget could be strengthened to include three-year projections. The development of stronger tools to forecast cash flows and manage risks in the grants budget could be explored.		Develop three-year projections for the grants budget and the operational budget to help manage year to year fluctuations and ensure an optimal use of resources	March 2004 (0.1 FTE)	Senior Policy Analyst (H. Regnier) (Grants budget) Manager, Budget Planning (M. Leblanc – Operations budget)
Training (Modern Management Competencies and succession planning)	Manager's skills gaps in Modern Management Practices are identified and addressed. SSHRC has a process and tools in place to ensure the development of potential senior managers.	Skills gaps of managers and senior staff should be identified and training in modern management competencies such as strategic leadership, risk management, integrated performance reporting, etc., should be provided SSHRC should continue to develop a plan to address staff retention and succession.	Establishment of a learning team and increase in resources for learning Pilot project on skills gap analysis for executives	Revise the draft competency profile for executives and managers and evaluate the assessment tools to identify skill gaps. --- Develop a management learning framework for executives, managers and potential executives and managers. Include elements such as a generic curriculum, mentoring and assignments to ensure that the framework serves as a tool in succession planning.	March 2004 (.08 FTE) --- September 2004 (.06 FTE)	HR Senior Advisor (J.A. Bourdeau) + VPs/DG --- HR Senior Advisor (J.A. Bourdeau) + VPs/DG
Training (All employees)	All employees have opportunities for training and development. Workload is continuously monitored and planned to allow time for development and training.	There is a need to continually monitor and re-assess workload to ensure an appropriate balance between work and development.		Ensure that a formal process to identify group and individual training needs takes place in all divisions at least annually. This should be done in the spring to ensure harmonization with business cycle. --- Consolidate individual training needs and identify common activities to optimize use of central learning budget. --- Integrate learning into operational plans and ensure that time is planned for training activities	By June 2004 (.22FTE) --- Yearly, ideally by end of June (.04 FTE) --- Ongoing	V-Ps/DG/ Directors + Learning Advisors --- VPs/DG, HR (J.A.Bourdeau) --- Directors

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

				Develop and implement an orientation program for new employees	Fall 2005 (.08 FTE)	HR (J.A. Bourdeau) to coordinate with CPEA (F. Landriault)
				Report on learning activities to employees each year.	By June 2004 (.06 FTE)	HR Senior Advisor (J.A. Bourdeau)
				SEE ALSO ACTIVITIES UNDER COMMUNICATIONS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT		
Training (Values and Ethics)	All staff and managers, especially new employees, have a full understanding of the government's and SSHRC's Values and Ethics and are able to apply them in their daily worklife.	Ensure that the current strong position on values and ethics is maintained through training and mentorship of staff, especially new staff.	Results for Canadians	Consider developing with staff a formal statement of values and communicating it widely throughout SSHRC.	By December 2004 in conjunction with Trans-formation (.04 FTE)	Exec. VP office (J. Halliwell)/ Corporate Secretariat
		Develop a values and ethics framework based on SSHRC's current principles and on the framework put forward in Results for Canadians and communicate it throughout the organization.	Transformation Document	Incorporate the communication of values and ethics into the modular orientation program for all new employees	Fall 2005 (included in estimate above)	Exec V-P (J. Halliwell) + HR Learning team
		There is a need to continually monitor workload and ensure an appropriate balance between work and development	Ongoing training of staff in issues related to diversity	Develop a framework for ensuring quality of worklife	December 2004 (0.1 FTE)	Health, Safety and Quality of Worklife (HSQWL) Committee

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

Major Thrust	Desired Outcome	Links to Capacity Assessment	Links to Existing Projects	Actions to Take	Timeline & Resources Required	Lead
Performance Agreements and Evaluation (Objectives)	Individual workplans/ performance agreements aligned with strategic objectives, operational priorities and resources, are prepared by each manager every year. The performance of managers is based on defining, with their supervisor and staff, clear objectives at the beginning of each year and continuous monitoring during the year.	Improve the integration of work plans throughout the organization and their links to strategic priorities. Definition, monitoring and adjustment of objectives should be more formalized More emphasis could be placed, when evaluating managers, on budget and staff management	Setting of objectives for each manager following the spring 2003 Ops budget review.	Managers and their supervisors set objectives at the beginning of each year. These are in line with strategic and business priorities. They meet regularly to monitor progress and agree on modification of objectives/ priorities as needed. --- Ensure that the processes used for determining managers' objectives and evaluating managers recognizes achievements in areas such as staff and budget management.	Full implementation in 2004 (.04 FTE) --- By May 2004 (no additional time)	Senior management + all directors --- HR Senior Advisor (J.A. Bourdeau) + senior management
Performance Evaluation (Employee recognition)	SSHRC has an Employee Recognition Program which recognizes people for excellence and exemplary contributions to the achievement of SSHRC's objectives and the delivery of "results for canadians."	SSHRC should continue to develop the Employee Recognition Program.	*Results for Canadians*	Pilot an employee award nomination and ceremony	Winter 2004 (Resources to be determined)	Compensation manager (J. Windsor)

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

Communications/ Linkages	Strong links and mechanisms exist to ensure that knowledge, experience, best practices and lessons learned are continuously shared across the organization.	Make SSHRC more efficient and proactive at knowledge sharing (best practices, corporate memory and lessons learned) and communicating across the organization and with other organizations.	Accommodations Project	Encourage the mobility of staff between divisions as a means of knowledge sharing and transfer. --- Periodically organize joint meetings of divisional management teams and staff to discuss common issues and interests. --- Through the accommodations project (re-novation and reorganization of floors), ensure that groups with common interests are clustered and that space is created to promote exchanges. (Resources not evaluated – TBD based on availability of funds and impact of external factors)	Ongoing --- March 2004 (resources not estimated) --- November 2003 (16th floor) September 2004 (10th floor) December 2004 (18th floor) April 2005 (11th floor)	VPs/ DG/ Directors --- Directors --- Director, Administration (R. Quiroutte), Manager, Facilities (M. Faulkner)
Knowledge Management (Knowledge Mobilization)	A clear framework exists for the development of collaborative/partnership knowledge mobilization initiatives between SSHRC and external organizations (e.g., development of SSH knowledge mobilization units in universities/colleges) Strong links and mechanisms exist to ensure that knowledge, experience, best practices and lessons learned are continuously shared across SSHRC.	There is a need to ensure that knowledge being generated through SSHRC grants is shared effectively outside academe Continue and expand on the knowledge mobilization (KM) initiative to help identify KM priorities and approaches within a "transformed" SSHRC and to apply relevant "lessons learned" to related and complementary internal operations	SSHRC's Transformation Knowledge mobilization	In the context of SSHRC's transformation, identify shared knowledge mobilization goals and define SSHRC's and collaborators' roles, responsibilities and linkages in achieving them. --- Continue the senior officers' forum and use as a vehicle/testing ground for lateral communications initiatives, e.g., "communities of practice." --- Map current knowledge flows and capacities within SSHRC and also with respect to external clients, stakeholders and the public --- Ensure that SSHRC's transformation clarifies/incorporates ongoing knowledge mobilization roles and responsibilities of SSHRC directorates, divisions, and individual staff and their interactions with each other as well as with external clients, stakeholders (e.g., knowledge mobilization units at universities) and the public	Fall 2004 (resources included in project #1 under Planning) --- Ongoing --- June 2004 (Resources to be determined) --- Fall 2004 (Resources to be determined)	Transformation Team --- Senior officers (D. Moorman/ P. Levesque) --- V-P, Knowledge Mobilization (P. Wiggin) --- Transformation team

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

	Strong links exist among all large research teams funded under the Initiative on the New Economy, with SSHRC facilitating pan-Canadian research and KM synergies; plus links with non-academic research partners and others interested in INE research		INE pilot project on the establishment of a pan-Canadian Web-enabled knowledge network Intranet pilot project Community-University Research Alliances (CURA) grants	Develop a plan to apply tools and lessons learned from external knowledge mobilization initiatives to internal needs. For example, drawing on experience from the INE K-mobilization pilot project, and on knowledge of communities of practice within the federal government and elsewhere, expand on opportunities within the existing Intranet pilot project. Explore advantages and feasibility of establishing similar extranets to other groups within the SSH research community (e.g., researchers and partners funded through CURA grants)	Fall 2004 (Resources to be determined) (Timeline and Resources to be determined)	V.P. Knowledge Mobilization (P. Wiggin) + Manager, Data Administration (C. Trites) V.P. Knowledge Mobilization (P. Wiggin)
Service Improvement (External client Satisfaction and Service Improvement Initiative)	SSHRC continually monitors the satisfaction of its two principal client groups, researchers and students, through targeted questions that are integrated in its application forms and final research report templates.	Follow up on recommendations in the report commissioned to study client satisfaction assessment processes. Information on client satisfaction could be sought as part of the application form and tracked and analyzed more formally over time Integration of the various current client service initiatives could provide a focus and ensure that clients are not overwhelmed or confused by a variety of changes being introduced at the same time. Improve electronic service delivery. SSHRC should better exploit the use of technologies to implement changes in business processes and service delivery.	Electronic Service Delivery (ESD) Initiative Project on the Corporate Inventory of Research Outcomes (CIRO) Government-wide Service Improvement Initiative.	Focusing on researchers and students as the two principal client groups, develop a plan to monitor client satisfaction through information gathered from application forms and final research report forms and from inquiries to the online help desk. Implement the ongoing monitoring of client satisfaction information Identify clear goals and targets for service improvement based on the information collected and identify a project lead. Devise an action plan to meet these goals and targets.	June 2004 (resources to be estimated) September 2005 for all aspects (resources to be estimated) January 2006 (resources to be estimated) April 2006 (resources to	Coordination by co-chairs of the CIRO Committee (N. Michaud and R. Lalande). The ESD Steering Committee oversees the project. Leads to be identified through the CIRO working group for creating / modifying client satisfaction modules for application forms and final research report form. Lead to be identified for analyzing info and developing service improvement

APPENDIX 4: SSHRC Modern Comptrollership Action Plan 2003

				NOTE: SSHRC IS ALSO PARTICIPATING IN A MULTI-AGENCY PROJECT ON LIGHTENING THE LOAD FOR RESEARCHERS APPLYING FOR GRANTS	be estimated)	targets and plans
Service Improvement (internal clients)	Service standards exist for all service divisions and are communicated throughout SSHRC to all staff.	There is a need to better communicate internal service level standards and agreements to all staff.		Develop internal service standards or equivalents where they do not yet exist Communicate internal service standards throughout the organization and post them on the intranet. Monitor adherence to service standards on an ongoing basis and report to staff on these.	September 2004 for CASD (.04 FTE) timelines and resources for other divisions to be determined	DG (CASD), CASD directors D. LaCasse (translation, editing and Web posting) C. Sylvain (data reports)
Service Improvement (reporting)	Information on SSHRC's awards is available on line. SSHRC maintains an integrated inventory of outcomes resulting from the research it supports. Data and reports on these outcomes are publicly available.	Improve reporting to ensure that stakeholders have a better understanding of the results and outcomes of SSHRC's activities.	*Results for Canadians* Departmental Performance Report RMAFs. Project on the Corporate Inventory of Research Outcomes (CIRO)	Improve public access to SSHRC's rich data base on awards. --- Develop, implement and validate a data collection tool on research outcomes --- Refine data collection tools and improve database functionalities --- Provide external access to data and reports on research outcomes	Implemented in spring 2003 (0.12 FTE) --- Fall 2003 --- June 2005 (resources not estimated yet) --- Fall 2005 (resources not estimated	Senior policy analyst (H. Régnier) --- Senior Evaluation Office (R. Lalande) --- Corporate Inventory of Research Outcomes Project Group under the direction of the ESD Steering Committee

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

Plan d'action sur les pratiques de gestion intégrée

Mai 2004

Table des matières

1. **Contexte** 3
   - 1.1 Contexte et justification 3
   - 1.2 Approche, méthodologie et calendrier de l'évaluation des capacités 3

2. **Engagement envers un programme intégré pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur** 4
   - 2.0 Aperçu 4
   - 2.1 Planification 5
   - 2.2 Formation 6
   - 2.3 Ententes et objectifs de rendement, et évaluation 6
   - 2.4 Communications et gestion du savoir 7
   - 2.5 Amélioration du service 8

3. **Adopter la modernisation de la fonction de contrôleur en visant la réussite** 8
   - 3.1 Structure de gouvernance 8
   - 3.2 Stratégie de communications 10

4. **Responsabilités relatives à la modernisation de la fonction de contrôleur** ... 12
   - 4.1 Mécanismes de contrôle et de présentation des rapports 12
   - 4.2 Mécanismes de reddition de comptes 12

Annexe 1 :
Appliquer les principes des pratiques de gestion intégrée, les résultats de l'évaluation des capacités en matière de pratiques de gestion moderne et le plan d'action relatif aux pratiques de gestion intégrée à la transformation du CRSH **13**

Annexe 2 :
Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion : Mandat et composition **15**

Annexe 3 :
Liste des projets du plan d'action **18**

Annexe 4 :
Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur **21**

1. Contexte

1.1 Contexte et justification

Le présent plan d'action a été élaboré à la suite de l'évaluation des pratiques de gestion moderne du CRSH, réalisée à l'hiver 2003. Le plan porte sur cinq éléments : la planification; la formation; l'évaluation du rendement et les ententes à ce chapitre; les communications et la gestion du savoir; l'amélioration du service. Cette sélection permet (1) de profiter des occasions d'amélioration dégagées dans le cadre de l'évaluation des pratiques de gestion modernes et (2) de respecter les priorités actuelles et les activités prévues du CRSH. De plus, comme le personnel de la Direction des services administratifs communs (DSAC), qui relève à la fois du CRSH et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), sera responsable d'une part importante des activités et des projets qui figurent dans le plan, les deux conseils profiteront d'importantes économies de temps et de ressources pour créer des synergies.

1.2 Approche, méthodologie et calendrier de l'évaluation des capacités

L'entreprise BDO Dunwoody and Associates Ltd. (BDO a réalisé une évaluation des pratiques de gestion moderne pour le compte du CRSH de janvier à avril 2003. Son évaluation était fondée sur le modèle proposé par KPMG s.r.l.

Pour commencer, on a organisé une séance d'orientation afin de présenter aux gestionnaires le processus d'évaluation des capacités. Pour l'évaluation, on a reçu en entrevue individuelle les quatre gestionnaires principaux du CRSH (le président, deux vice-présidents et le directeur général de la DSAC), et on a organisé un groupe de discussion réunissant 11 directeurs. Dans le groupe de discussion, on a déterminé, par consensus, la note à attribuer à chacun des 33 critères d'évaluation. BDO et le directeur du projet sur l'intégration des pratiques de gestion (IPG) du CRSH ont préparé ensemble un premier rapport qui a été validé par sept directeurs et gestionnaires dans le cadre d'une réunion. Le comité de gestion du CRSH a approuvé la version finale de l'évaluation des capacités, qui comprend une description complète de l'approche et de la méthodologie utilisées.

2. Engagement envers un programme intégré pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur

2.0 Aperçu

Le CRSH est un petit organisme. À ce titre, il doit choisir avec soin ses priorités et les ressources à affecter aux projets. Les mesures d'amélioration et d'intégration des pratiques de gestion ne porteront fruit que si elles sont directement liées aux objectifs de l'organisme, et que les employés les perçoivent comme une façon de faciliter leur travail et d'améliorer leur environnement.

Le CRSH a célébré en 2003 son 25e anniversaire. En même temps, il a entrepris d'apporter un certain nombre de changements et de mettre sur pied de nouveaux projets. Le CRSH veut en particulier amorcer une transformation en profondeur de l'organisme, le faisant passer d'un « conseil subventionnaire » à un « conseil du savoir ». Ces changements sont caractérisés par un engagement plus important envers les partenariats, accordent une plus grande priorité à la gestion du savoir et mettent l'accent sur les répercussions et la reddition de comptes.

Le plan d'action pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur au CRSH doit respecter ces orientations. Il doit aussi renforcer la formation en pratiques de gestion modernes et, non seulement permettre l'adoption de meilleures pratiques de gestion dans les cinq éléments énumérés plus haut, mais aussi soutenir directement l'organisme pendant leur mise en place.

On trouvera à l'Annexe 4 le plan d'action détaillé. Il comprend 16 projets qui relèvent de l'un des cinq secteurs prioritaires mentionnés ci-dessus et décrits plus loin. Ces projets concernent les priorités qui découlent des diverses occasions d'amélioration cernées pendant l'évaluation des capacités.

Conformément à la stratégie du CRSH, qui se veut un « employeur de choix », les priorités en matière de formation et d'évaluation du rendement sont axées sur les employés du Conseil. Ces priorités ont pour objectif d'améliorer l'environnement de travail et de fournir aux employés de meilleurs outils de travail et des occasions de perfectionnement professionnel supérieures. Les activités prévues au regard de la priorité « communication » serviront d'outils pour mieux intégrer les processus de planification, et pourraient aussi avoir une grande incidence sur l'environnement de travail. Enfin, la priorité « amélioration du service » se divise en deux volets : elle vise l'amélioration des services et des rapports fournis aux clients de l'externe, tout en assurant la gestion à l'interne des services fournis aux diverses divisions du CRSH.

Occasions d'amélioration non abordées dans le présent plan d'action. On a intégré dans le plan une bonne partie des occasions cernées dans le cadre de l'évaluation des capacités, mais on en a laissé certaines de côté. Les occasions d'amélioration non abordées concernent principalement diverses formes d'amélioration des systèmes. Dans certains cas, les produits commerciaux qui permettraient de les réaliser n'existent pas encore (p. ex. les produits pour l'intégration complète des systèmes de ressources financières et humaines).

Dans d'autres cas, la direction a jugé que les bénéfices supplémentaires n'en valaient pas le coût, pour le moment.

On traitera d'autres occasions d'amélioration qui ont été intégrées à l'évaluation des capacités, même si elles ne sont pas mentionnées de façon explicite dans le plan. Ces occasions concernent un certain nombre de projets qui font partie soit des activités en cours, par exemple l'élaboration d'un plan d'ergonomie, soit de projets multisectoriels de l'organisme, par exemple l'amélioration de la prestation des services électroniques.

2.1 Planification

Vision et résultat désirés. La planification opérationnelle et stratégique et les processus d'affectation des ressources du CRSH sont intégrés. L'attribution des subventions et bourses et du budget opérationnel s'appuient sur des plans pluriannuels qui tiennent compte des risques, des résultats et des issues du rendement et de l'examen de la gestion des programmes. Les répercussions des nouveaux projets sur les opérations et les finances sont bien détaillées et intégrées aux processus de planification, de prise de décisions et d'affectation des ressources. Les partenariats sont choisis et contrôlés conformément à un cadre qui en assure l'uniformité tout en permettant une certaine souplesse. La structure de gouvernance et les processus de prise de décisions définissent clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de ses comités et de ses employés.

Liens avec les activités, priorités et besoins actuels. En tant que petit organisme, le CRSH doit lutter pour faire face aux nouvelles priorités et aux nouvelles initiatives qui ont une grande incidence sur ses ressources humaines et financières. Une meilleure intégration des processus de planification et d'affectation des ressources aidera grandement l'organisme à gérer ces changements. En même temps, le grand projet de transformation du CRSH, lequel devrait passer d'un conseil subventionnaire à un conseil du savoir, a été mis en œuvre en 2003 dans le cadre d'un processus de planification stratégique qui suppose le soutien de la grande communauté des clients et des intervenants du CRSH. Le projet devra intégrer les résultats de l'évaluation des capacités et les priorités énoncées dans le présent plan d'action. On trouvera à l'Annexe 1 de plus amples détails.

Établissement des priorités et gestion du risque. À plusieurs reprises récemment, la situation (p. ex., la création de nouveaux programmes) a exigé que le CRSH procède dans des délais très serrés et stimule l'esprit d'entreprise afin de relever le défi. Cette situation s'est révélée très fructueuse pour le CRSH, mais elle a aussi entraîné une forte augmentation de la charge de travail et provoqué divers problèmes attribuables au manque de coordination ainsi qu'au manque de temps et de ressources financières pour la réalisation des objectifs. Les activités du conseil d'administration font que le CRSH dispose de solides processus de planification stratégique et d'affectation des ressources en ce qui concerne les budgets de subventions et de bourses; il faut néanmoins resserrer les liens entre ces activités, la planification des activités et l'affectation du budget opérationnel. On pourrait ainsi atténuer les risques liés à une mauvaise intégration des priorités. Les projets décrits sur la rubrique « priorités : planification » du plan d'action aideront l'organisme à s'outiller en vue de mieux profiter des occasions que lui réserve l'avenir. Ces projets supposent des risques moins élevés puisqu'ils concernent principalement des modifications aux processus de gestion interne actuellement utilisés. Ils entraîneront des répercussions positives importantes en matière de gestion du risque puisqu'ils visent tous la réduction des risques liés à la prise de décisions et aux plans qui se fondent sur des informations incomplètes.

2.2 Formation

Vision et résultats désirés. Le CRSH investit des sommes importantes dans la formation. Il existe des plans de formation à l'intention des gestionnaires qui répondent à leurs besoins relatifs à la gestion moderne. Tous les employés ont l'occasion, chaque année, de participer à des activités de formation. La planification des calendriers de formation se fait en fonction du cycle des activités de chaque division. Le mentorat et la formation des nouveaux employés assurent le maintien des forces réunies aujourd'hui en ce qui a trait aux valeurs communes et à l'éthique. Des mécanismes internes favorisent le perfectionnement des employés qui ont le potentiel nécessaire pour accéder à la direction et soutiennent la planification de la relève.

Liens avec les activités, priorités et besoins actuels. L'an dernier, dans le cadre des mesures prises en réaction aux résultats du sondage auprès des employés réalisé en 2001, on a affecté d'importantes nouvelles ressources à la formation, et la Division des ressources humaines de la DSAC a mis sur pied une équipe d'apprentissage. Les activités énoncées dans le présent plan d'action représentent la première série de travaux de la nouvelle équipe. Ces activités ont été déterminées à partir des commentaires fournis récemment par le personnel, au moment de la présentation des résultats de l'évaluation des capacités.

Établissement des priorités et gestion du risque. Parmi les risques liés aux activités planifiées au regard de cette priorité, le plus important concerne les attentes des employés et des gestionnaires en ce qui concerne la formation et le perfectionnement, que l'on veut élever, mais auxquelles on pourrait ne pas être en mesure de répondre par manque de temps et de ressources. Ce risque est atténué par le fait que l'on s'efforce de planifier tôt chaque année les activités de formation. Les risques que suppose l'abandon des projets de cette priorité ont été cernés pendant l'évaluation des capacités. Ils touchent directement la planification de la relève au CRSH et sa capacité d'attirer et de retenir le personnel.

2.3 Ententes et objectifs de rendement, et évaluation

Vision et résultats désirés. Chaque année, les gestionnaires et leurs superviseurs établissent des objectifs spécifiques. Ceux-ci sont clairement reliés aux priorités stratégiques et administratives. Ils font l'objet d'un contrôle, et sont redéfinis en cours de route, au besoin. L'évaluation des gestionnaires souligne leurs réalisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du budget. En plus du processus d'appréciation du rendement, un programme de récompenses permet de souligner la contribution des employés et de mettre en valeur les réalisations exceptionnelles.

Liens avec les activités, priorités et besoins actuels. En 2003, l'affectation du budget opérationnel s'est fondée sur des analyses de besoins préparées par chaque gestionnaire. Après cet exercice, on a déterminé, pour chaque gestionnaire, des objectifs clairs. Ce processus a permis de renforcer l'intégration des processus de planification et d'affectation des ressources décrits dans la vision. Cette intégration doit de façon explicite s'étendre aux objectifs relatifs aux activités annuelles des gestionnaires. En outre, les commentaires des employés soulignent qu'il est nécessaire d'accorder plus d'importance à la gestion des ressources humaines et des budgets pendant l'évaluation du rendement des gestionnaires.

Établissement des priorités et gestion du risque. Cette priorité n'est pas associée à de grands risques puisque les activités prévues visent à officialiser et à améliorer les processus déjà en place ou nouvellement adoptés. Cette priorité aura aussi d'importantes répercussions sur la gestion du risque, surtout au moment de veiller à ce que les gestionnaires ne soient pas débordés et puissent consacrer leurs efforts aux bonnes priorités.

2.4 Communications et gestion du savoir

Vision et résultats désirés. Plusieurs mécanismes ont été mis en place afin de favoriser l'établissement de liens solides entre les divisions et de garantir une diffusion continue des connaissances, de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons. On a clairement défini le rôle des employés en ce qui concerne les communications et le transfert de connaissances continus dans un CRSH transformé; on a mis en place des structures et des processus afin de faciliter la chose.
Les connaissances générées grâce aux subventions du CRSH sont diffusées et communiquées de façon efficace, et elles sont utilisées à leur avantage par les Canadiennes et les Canadiens.

Liens avec les activités, priorités et besoins actuels. Les résultats du sondage réalisé auprès des employés en 2001 ont révélé des faiblesses dans le domaine des communications internes, en particulier les communications entre les groupes de travail et les divisions. Depuis, on a mené un projet pilote sur intranet. On s'apprête à rénover les bureaux de la plupart des groupes. Cela nous donne l'occasion de faire en sorte que les groupes qui poursuivent des objectifs communs soient placés à proximité les uns des autres. Enfin, le CRSH a lancé un projet de mobilisation des connaissances afin de réaliser des objectifs spécifiques et de créer de nouveaux mécanismes qui faciliteront la circulation et l'utilisation des connaissances générées grâce aux subventions. On s'attend aussi à ce que la mobilisation des connaissances devienne un élément important du travail des employés dans un CRSH transformé. Il faudra pour cela améliorer les communications internes. Le CRSH pourra trouver, dans l'expérience acquise pendant l'application des outils de gestion des connaissances aux clients de l'externe, des façons d'améliorer les communications internes et de mieux utiliser les connaissances que possède son personnel.

Établissement des priorités et gestion du risque. Les activités prévues au regard de cette priorité concernent principalement la conception de mécanismes et de véhicules novateurs permettant d'améliorer l'échange des connaissances, la mobilisation du savoir et la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs du savoir. On cherchera aussi à améliorer les communications internes. Il existe un risque que certaines de ces améliorations ne soient pas efficaces ou que leurs résultats soient décevants. On atténuera ces risques en apportant beaucoup de soins à la sélection et à la conception des projets, et on soutiendra les efforts.

2.5 Amélioration du service

Vision et résultats désirés. On contrôle de façon constante le degré de satisfaction des deux principaux groupes de clients du CRSH (les chercheurs et les étudiants), et on utilise les résultats pour définir et mettre en œuvre des plans et des objectifs en matière d'amélioration du service. En assurant le maintien de son imposant stock d'information, le CRSH est en meilleure position pour produire des rapports sur les répercussions et les résultats de son financement.

Liens avec les activités, priorités et besoins actuels. Plusieurs projets en cours visent l'amélioration du service à la clientèle, de la responsabilisation et des rapports. Le projet de prestation de services électroniques (PSE) est l'objectif principal de l'amélioration du service, puisque le CRSH cherche à offrir de plus en plus de programmes et de services en ligne. À l'interne, on a élaboré des normes de service pour quelques divisions de la DSAC. Ce n'est toutefois pas une pratique courante, et les employés sont mal sensibilisés à ces normes. Enfin, la création d'une direction distincte chargée de la mesure et de l'évaluation du rendement de l'organisme, et l'ajout d'une fonction de vérification interne sont des aspects importants de l'accent mis sur le rendement, la responsabilisation et les rapports par le CRSH.

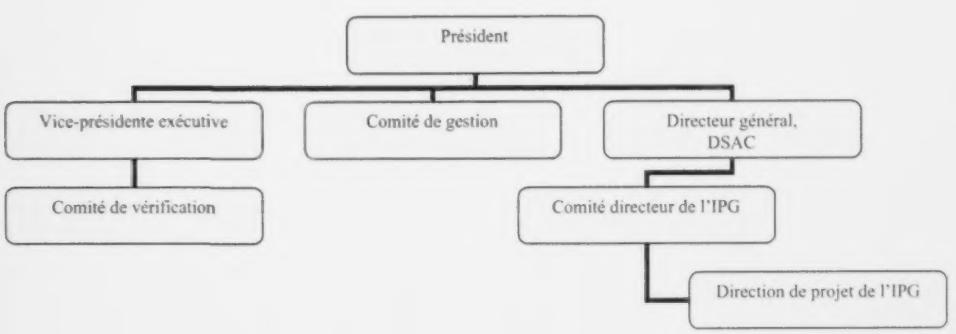
Établissement des priorités et gestion du risque. C'est la priorité qui représente le plus grand risque puisque les activités détaillées ne sont pas encore inscrites aux plans. Nous devons nous attendre à d'importantes difficultés au moment de déterminer les modes de collecte de l'information de base et de choisir comment définir et mesurer les objectifs relatifs à l'amélioration du service, en particulier pour les clients externes. Encore une fois, le meilleur moyen d'atténuer ces risques reste une planification minutieuse visant des attentes réalistes.

3. Partir du bon pied pour moderniser la fonction de contrôleur

3.1 Structure de gouvernance

La Figure 1 illustre la structure organisationnelle pour l'intégration des pratiques de gestion et les activités de modernisation de la fonction de contrôleur du CRSH.

Figure 1



Bureau du projet pour l'intégration des pratiques de gestion (IPG)

Au CRSH, les activités de la modernisation de la fonction de contrôleur s'inscrivent sous la rubrique « Intégration des pratiques de gestion » (IPG). À l'automne 2002, on a créé un bureau de projet pour l'IPG afin qu'il coordonne les activités et gère le projet de modernisation de la fonction de contrôleur du CRSH. Le bureau de l'IPG relève de la Direction des services administratifs communs (DSAC), qui elle-même relève à la fois du CRSH et du CRSNG, et il relève du directeur général de la DSAC.

Directeur du projet pour l'intégration des pratiques de gestion

Le directeur de projet est un gestionnaire principal chargé du projet de l'IPG et de la modernisation de la fonction de contrôleur pour le compte du CRSH et du CRSNG. Le directeur de projet travaille sous l'orientation du comité directeur de l'IPG, et il relève du directeur général de la DSAC. C'est le directeur de projet qui a coordonné l'étape de l'évaluation des capacités du CRSH et du CRSNG; il a la responsabilité de préparer le plan d'action relatif à l'IPG et à la modernisation de la fonction de contrôleur pour chacun des conseils. Le directeur de projet doit, de toute évidence, être responsable de la coordination de tous les aspects du projet.

Comité directeur des pratiques de gestion intégrée

Le Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion (CD-IPG) est un comité mixte formé de membres du CRSH et du CRSNG. Il est chargé du projet d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur (MFC). Il réunit des gestionnaires des deux conseils et il est chargé d'encadrer le bureau de gestion du projet de l'IPG et de fournir les conseils aux comités de gestion du CRSH et du CRSNG en ce qui concerne la gestion moderne et l'intégration des pratiques de gestion de chaque organisme. Le CD-IPG relève du comité de gestion de chaque conseil; en effet, le directeur général de la DSAC en est le président. Quatre des sept membres du CD-IPG font aussi partie du comité de gestion du CRSH.

Le CD-IPG examine les rapports et les autres documents produits aux diverses étapes du projet avant qu'ils ne soient soumis à l'approbation du comité de gestion ou d'un autre comité compétent de chacun des organismes ou encore au Secrétariat du Conseil du Trésor. L'Annexe 2 énonce le mandat du CD-IPG.

Le comité a été créé conjointement par le CRSH et le CRSNG au début du projet (pendant l'étape de l'évaluation des capacités), lorsqu'il est devenu évident qu'un grand nombre des enjeux étaient communs aux deux conseils, qu'un grand nombre des projets énoncés dans les plans d'action du CRSH et du CRSNG seraient semblables et que, dans bien des cas, ils seraient dirigés par les mêmes employés de la DSAC.

Directeur général de la DSAC

Le directeur général de la DSAC est membre du comité de gestion. Il assume la responsabilité générale du projet de l'IPG et de la MFC. Le directeur général est en outre membre du comité de gestion du CRSNG. Les divisions des finances, des ressources humaines, de l'administration et des services d'information, qui soutiennent les deux conseils, relèvent toutes du directeur général. Il occupe donc une position unique qui lui permet de déterminer les synergies nécessaires à la mise en œuvre du projet et à la gestion des activités qui concernent l'IPG et la MFC.

Président, comité de gestion, vice-présidente exécutive et comité de vérification

Le président du CRSH préside aussi le comité de gestion. Ce groupe reçoit des mises à jour régulières sur les activités qui concernent le projet de l'IPG et de MFC et approuve tous les documents finaux (p. ex. le rapport d'évaluation des capacités ou le présent plan d'action) avant leur présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor.

La vice-présidente exécutive est membre du comité de gestion et du comité directeur de l'IPG. Elle est responsable de la liaison entre le projet de l'IPG et le conseil de direction. Ce lien passe par le comité de vérification. Ce sous-comité du conseil de direction du CRSH est présidé par un membre du Conseil. Il supervise toutes les questions qui concernent la vérification interne, la gestion du risque et la gouvernance. La vice-présidente exécutive du CRSH inscrit les points pertinents à l'ordre du jour, veille à ce que les progrès dans le dossier de l'IPG et de la MFC fassent l'objet d'un rapport au comité de vérification et que celui-ci soit prié de fournir ses commentaires au moment opportun.

Comme le montrent l'Annexe 3 et l'Annexe 4, tous les gestionnaires principaux du CRSH s'occuperont de divers aspects du plan d'action.

3.2 Stratégie de communications

Phase d'évaluation des capacités

Compte tenu de la structure et de la taille du CRSH et dans le but de fournir une large perspective en vue de l'auto-évaluation tout en respectant le budget prévu, la société d'experts-conseils qui avait réalisé l'évaluation des capacités (BDO Dunwoody and Associates) a recommandé que seuls des gestionnaires de la direction (niveau EX) participent aux entrevues et au groupe de discussion. Ils s'y sont tous présentés. De toute façon, puisque l'évaluation des capacités s'est faite pendant la période la plus occupée pour les responsables de la prestation des programmes, un grand nombre des employés subalternes n'auraient pas été en mesure d'y participer.

À la première étape, les communications concernant la modernisation de la fonction de contrôleur n'ont touché que les gestionnaires de la direction (EX).

Afin que les participants se familiarisent avec la modernisation de la fonction de contrôleur, les experts-conseils ont organisé une séance d'orientation d'une demi-journée. Au début de la séance, ils ont brossé un tableau de la modernisation de la fonction de contrôleur, puis ont décrit le processus d'évaluation des capacités. Par la suite, les participants ont discuté de l'interprétation des concepts liés à la modernisation de la fonction de contrôleur et des différents éléments d'évaluation des capacités dans le contexte des activités du CRSH.

Une bonne proportion de gestionnaires a participé à l'étape de la validation de l'évaluation des capacités, et le rapport final a reçu l'approbation du comité de gestion.

Présentation des résultats de l'évaluation des capacités et consultations avec le personnel

Puisque le personnel n'avait pas participé à l'évaluation des capacités, il fallait absolument organiser une série de réunions dans le but de garantir que tous les employés auraient l'occasion de prendre connaissance des résultats de l'évaluation et de commenter les priorités retenues pour le plan d'action. Ces réunions se sont déroulées au printemps 2003 et ont réuni les groupes suivants :

- forum des agents principaux (groupe de discussion des employés du niveau EX moins 1, qui se réunit chaque mois);
- forum des membres de la DSAC (groupe de discussion de tous les gestionnaires de la Direction, qui se réunit tous les deux mois);
- les dirigeants syndicaux de la section locale qui représente les employés du CRSH (section 70372 de l'Alliance de la fonction publique du Canada).

Une autre séance s'adressait à tous les employés; une vingtaine de personnes y ont participé.

Les réunions commençaient par une brève introduction à la modernisation de la fonction de contrôleur. Ensuite, on présentait les résultats de l'évaluation des capacités, puis une discussion suivait. Une liste des occasions d'améliorations dégagées pendant l'évaluation des capacités circulait parmi les participants; on a pris note de tous les commentaires exprimés de façon à sonder l'ensemble de l'organisme au sujet des éléments prioritaires à intégrer au plan d'action.

Ces réunions ont donné l'occasion de valider les résultats de l'évaluation des capacités (p. ex., a-t-on identifié les bonnes choses?), de discuter des éléments du plan d'action qui, de l'avis des employés, étaient les plus importants et de débattre de propositions ou d'options spécifiques relatives aux priorités en matière d'amélioration.

Les différents groupes consultés ont confirmé les résultats et les conclusions de l'évaluation des capacités. Même si la composition des groupes était assez variée, les priorités relatives à l'amélioration ont fait l'objet d'un fort consensus.

Établissement des priorités

À la fin du mois de juin, le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion a décidé, compte tenu de l'évaluation faite par les membres et des commentaires exprimés pendant les réunions avec le personnel, que le plan d'action mettrait l'accent sur les quatre priorités les plus importantes qui ont été exposées aux sections précédentes :

- l'intégration de la planification stratégique et de l'établissement des priorités dans les activités de planification administratives et opérationnelles et d'affectation des ressources;
- la formation;
- l'évaluation du rendement;
- les activités de communication et de liaison.

Il a aussi décidé d'intégrer les activités relevant du projet d'amélioration des services du gouvernement dans le plan d'action sur les pratiques de gestion intégrée, en créant une cinquième priorité : l'amélioration du service.

Méthodes de communication internes

Pour tenir le personnel constamment au courant des progrès réalisés au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur, on a respecté les étapes suivantes :

- On a créé un site intranet pour fournir :
- des informations de fond et des explications relatives à l'objectif de la modernisation de la fonction de contrôleur;
- une liste des comités et des membres participant directement au projet;
- le rapport d'évaluation des capacités et les documents connexes;
- des liens supplémentaires à d'autres informations pertinentes de l'externe;
- les méthodes utilisées pour assurer la participation des employés.
- On a transmis à tous les employés un message électronique contenant un résumé du projet et des liens vers les informations de l'intranet.
- Le plan d'action comprend plusieurs éléments qui font participer directement les gestionnaires.
- Le plan d'action sera affiché sur le site intranet et, si les ressources le permettent, on assurera le suivi auprès des groupes d'employés consultés à la suite de l'évaluation des capacités.

4. Responsabilités relatives à la modernisation de la fonction de contrôleur

4.1 Mécanismes de contrôle et de présentation des rapports

Le comité directeur de l'IPG assurera la plus grande partie du contrôle des progrès réalisés au regard du plan d'action de l'IPG. Des réunions se tiennent de façon régulière, au besoin, afin d'évaluer l'état d'avancement des divers projets et de fournir des directives. Les rapports au comité de gestion sont présentés par le président du CD-IPG.

À l'externe, on présentera un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor en mars 2004, et des mises à jour relatives à l'état d'avancement du projet de l'IPG, assorties d'une description des réalisations, seront présentées chaque année dans le cadre du Rapport ministériel sur le rendement. À l'interne, des mises à jour périodiques et des rapports d'étape seront affichés sur l'intranet.

4.2 Mécanismes de reddition de comptes

On a désigné un chef de projet pour chacun des 16 projets inscrits dans le plan d'action. Dans certains cas, des responsabilités spécifiques ont été attribuées à d'autres personnes. Les responsabilités qui figurent dans le plan d'action ont été intégrées aux plans de travail des chefs de projet qui auront donc à rendre des comptes quant aux progrès réalisés.

Annexe 1

Appliquer les principes des pratiques de gestion intégrée, les résultats de l'évaluation des capacités en matière de pratiques de gestion moderne et le plan d'action relatif aux pratiques de gestion intégrée à la transformation du CRSH

Leadership stratégique - *Planification*

- Dans la foulée de la transformation de l'organisme d'un « conseil subventionnaire » à un « conseil du savoir », démontrer la priorité accrue accordée désormais à la présentation de rapports sur les résultats aux Canadiens, à la gestion et la mobilisation des connaissances et aux activités de collaboration et de réseautage qui permettent l'utilisation des connaissances et des résultats.
- Organiser des consultations en profondeur afin d'amener les clients et les partenaires à participer à la transformation.
- Après la transformation, définir des orientations stratégiques qui fourniront le cadre des priorités administratives et des activités d'affectation des ressources dans l'avenir.
- Cerner les répercussions de la transformation sur l'ensemble des divisions, des structures et des processus et dresser des plans afin d'apporter les changements nécessaires de façon ordonnée.
- Demander aux autorités fonctionnelles principales de participer à la planification et à la mise en œuvre de ces changements.
- Cerner les répercussions de la transformation sur la structure de coût, réaffecter les budgets de subventions et d'exploitation en conséquence et rechercher de nouvelles ressources au besoin.

Gestion du risque évoluée - *Planification*

- Cerner les risques liés à la transformation et intégrer les mesures appropriées d'atténuation et de gestion du risque à la planification du processus de transformation et aux changements organisationnels subséquents.

Motivation des personnes - *Formation*

- Faire en sorte que les employés participent aux divers aspects de la transformation. Assurer des communications rapides et ouvertes avec le personnel et les clients pendant la transformation.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur les exigences en matière de formation et sur les nouvelles responsabilités dont héritera probablement le personnel en place. Organiser ensuite la formation en conséquence.

Responsabilités claires - *Évaluations du rendement*

- Préciser le rôle des gestionnaires dans le processus de transformation.
- Veillez à ce que les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités qui découlent de la transformation soient attribués de façon claire.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur les rapports fournis à l'extérieur, et apporter les changements nécessaires.

Information intégrée sur le rendement – *Amélioration du service*

- Évaluer les répercussions de la transformation et les activités d'un CRSH transformé sur les mesures du rendement, et apporter les changements nécessaires.
- Évaluer les répercussions de la transformation et des activités d'un CRSH transformé sur les renseignements relatifs à l'évaluation, et apporter les changements nécessaires.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur la gestion des coûts et intégrer les résultats à l'examen des services votés.

Gouvernance rigoureuse – *Gestion des communications et des connaissances*

- Évaluer les répercussions de la transformation sur les processus administratifs et les outils de gestion.
- Concevoir des mécanismes appropriés pour la gestion des communications et des connaissances afin de soutenir les objectifs d'un CRSH transformé.

Annexe 2

Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion : Mandat et composition

Le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion (CD-IPG) est un comité mixte du CRSH et du CRSNG qui s'occupent du projet d'intégration des pratiques de gestion et de la gestion moderne, dirigé par la Division des services administratifs communs (DSAC) qui fournit ses services aux deux conseils. Le comité se compose des gestionnaires des deux conseils et il oriente le bureau de gestion du projet de l'IPG en fournissant des conseils aux comités de gestion du CRSH et du CRSNG sur des questions touchant la gestion moderne et l'intégration des pratiques de gestion de chaque conseil.

Mandat

Le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion doit :

- superviser la gestion du projet de l'IPG et fournir des directives appropriées à mesure qu'une question est soulevée;
- donner des conseils relatifs aux priorités et superviser l'élaboration des plans d'action (projets spécifiques d'amélioration de nos pratiques) de chaque conseil;
- établir des liens avec les processus ordinaires de chaque conseil afin de déterminer les priorités et de répartir les ressources de façon que tous les projets du plan d'action en aient suffisamment (ressources financières et humaines) en veillant au respect des autres priorités;
- augmenter la synergie, la collaboration et la diffusion des pratiques exemplaires entre les deux conseils au moment de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'amélioration; veiller en particulier à harmoniser les occasions d'amélioration cernées par la DSAC afin que les plans d'action des deux conseils puissent en tirer profit;
- contrôler la mise en œuvre des projets et les activités d'amélioration;
- contrôler les résultats et les répercussions des activités d'amélioration;
- examiner les documents et les rapports fournis aux diverses étapes du projet avant de les soumettre à l'approbation du comité de gestion ou du conseil de chaque organisme, ou de les présenter au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le CD-IPG relève du comité de gestion des deux conseils par l'entremise du directeur général de la DSAC.

Composition

Le directeur général de la DSAC préside le CD-IPG. Le comité comprend trois autres membres qui représentent la direction de chaque conseil.

Le directeur du projet pour l'IPG est un membre sans droit de vote.

L'adjointe administrative du directeur général de la DSAC agit à titre de secrétaire du DC-IPG.

Le DC-IPG peut au besoin s'adjoindre d'autres membres.

Réunions

Le président convoque les réunions au besoin. On prévoit que le comité se réunira une fois par mois ou tous les deux mois.

Les procès-verbaux seront transmis aux membres au plus tard deux semaines après chaque réunion. Ils seront aussi affichés sur la page IPG du site intranet de chaque conseil.

Mandat du comité

Le DC-IPG restera actif jusqu'au 31 mars 2004, moment où le projet de l'IPG devrait prendre fin. Toutefois, puisqu'il est possible que l'intégration des pratiques de gestion devienne une activité continue, après la phase de la mise en œuvre initiale, le mandat du comité pourrait être prolongé de façon qu'il puisse contrôler les répercussions des activités d'amélioration et recommander de nouvelles améliorations au besoin.

La décision de prolonger le mandat du comité sera prise par les comités de gestion du CRSH et du CRSNG. La composition du comité sera réévaluée, si son mandat est prolongé.

Projet des pratiques de gestion intégrée
Membres du comité directeur

Président
Michel Cavallin
Directeur général, DSAC

Membres représentant le CRSH

Patricia Dunne
Directrice, Programmes de bourses et de subventions institutionnelles, CRSH

Ned Ellis (intérim assuré par Carole Ann Murphy)
Vice-président, Direction générale des programmes, CRSH

Janet E. Halliwell
Vice-présidente exécutive, CRSH

Membres représentants le CRSNG

Isabelle Blain
Vice-présidente, Direction des subventions de recherche et bourses, CRSNG

André Isabelle
Directeur, Division de l'environnement et des ressources naturelles, CRSNG

Nigel Lloyd
Vice-président exécutif, CRSNG

Membre d'office
Danielle Ménard
Directrice du projet pour l'intégration des pratiques de gestion, DSAC

Secrétaire
Chantal Chauvet
Adjointe administrative, bureau du directeur général, DSAC

Annexe 3

Liste des projets du plan d'action

CRSH

	Chefs de projet	Projet	Échéancier	Autres intervenants
1	**J. Halliwell**	Planification – orientations stratégiques	Juillet 2005	Conseil, comité de gestion
	C. Sylvain	Planification – liaison entre l'équipe de la transformation et la prestation des programmes	Jusqu'en janvier 2005	Équipe de la transformation
2	**M. Leblanc**	Planification – réaffectation des budgets basée sur des analyses des besoins	Automne 2003	Tous les membres du comité de gestion
	M. Leblanc	Planification – politiques et cadre stratégiques pour la planification et le contrôle des budgets d'exploitation	Avril 2004	Tous les membres du comité de gestion
	D. Gosselin	Planification – examen du budget d'exploitation	Juillet 2004	
		Planification – examen du budget d'exploitation après la transformation	Automne 2004	
3	**Comité de coordination de la PSE**	Planification – exigences des nouveaux programmes	Avril 2004	
	C. Sylvain	Planification – cadre d'élaboration de nouveaux programmes et projets	Décembre 2005	Chefs de programme pour la mise en œuvre du cadre
		Planification – cadre de création et de gestion des partenariats	Novembre 2004	D. Rock + C. Sylvain + F. Landriault
4	**F. Landriault**	Planification – profil de risque du CRSH	Décembre 2003	Tous les gestionnaires
	F. Landriault et C. Sylvain	Planification – intégration de la gestion du risque à la planification, à l'évaluation et à la vérification	Décembre 2004	
5	**J. Halliwell**	Planification – structure de gouvernance	Juin 2005	Secrétariat du CRSH
	D. Ménard	Planification – tableaux des pouvoirs	Février 2004	Divisions de la DSAC
	F. Landriault	Planification – vérification de la structure de gouvernance	Décembre 2004	

	Chefs de projet	Projet	Échéancier	Autres intervenants
6	**H. Régnier et M. Leblanc**	Prévision des budgets de subventions et d'exploitation sur plusieurs années	Mars 2004	Tous les cadres
7	**J.A. Bourdeau**	Formation – profil de compétences des cadres et gestionnaires	Mars 2004	Les vice-présidents et le directeur général
		Formation – cadre d'apprentissage pour les cadres, les gestionnaires et la relève des cadres	Septembre 2004	
8	**Cadres**	Formation – cerner les besoins de l'ensemble des employés et planifier un calendrier de formation	Juin 2004	Tous les employés et les conseillers en apprentissage
	J. A. Bourdeau	Formation – programme d'orientation des nouveaux employés	Automne 2005	F. Landriault
		Formation – rapports sur la formation	Juin 2004	
9	**J. Halliwell**	Formation – énoncé des valeurs	Décembre 2004	Secrétariat du CRSH ensemble des employés
	Comité SSQVT	Cadre relatif à la qualité de la vie au travail	Décembre 2004	
10	**Cadres**	Évaluation du rendement – établissement des objectifs des cadres	Mars 2005	
		Évaluation du rendement – gestion du personnel et du budget	Mai 2004	J. A. Bourdeau
11	**J. Windsor**	Évaluation du rendement – reconnaissance des employés	Hiver 2004	Tous les employés
12	**Cadres**	Communications – communications internes	Décembre 2004	R. Quirouette
13	**Équipe de la transformation**	Gestion du savoir – mobilisation du savoir : objectifs et rôles	Automne 2004	
	D. Moorman et P. Lévesque	Gestion du savoir – forum des cadres supérieurs	Continu	Forum des cadres supérieurs
	P. Wiggin	Gestion du savoir – carte de la circulation du savoir	Juin 2004	
		Gestion du savoir – application des outils aux besoins internes et externes	Avril 2005	

	Chefs de projet	Projet	Échéancier	Autres intervenants
14	**N. Michaud et R. Lalande**	Amélioration du service – plan de contrôle de la satisfaction des clients	Juin 2004	Comité de l'inventaire des résultats et des retombées de la recherche
	Chefs à déterminer	Amélioration du service – mise en œuvre du contrôle continu de la satisfaction des clients	Septembre 2005	
	Chefs à déterminer	Amélioration du service – objectifs, cibles et plans	Avril 2006	
15	**M. Cavallin**	Amélioration du service – normes de service interne	Septembre 2004	Directeurs et autres intervenants de la DSAC
16	**H. Régnier**	Amélioration du service – accès public aux listes des subventions	Juin 2003	
	R. Lalande et N. Michaud	Amélioration du service – rapports sur les résultats et les retombées de la recherche	Automne 2005	

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Planification (planification stratégique)	On réalise de façon périodique des activités de planification stratégique qui comprennent des consultations avec des intervenants afin de déterminer l'orientation, les priorités et les résultats escomptés et soutenir la prise de décisions, la préparation des plans d'activités et la distribution des ressources. Engagement équilibré du personnel dans l'exercice de transformation.	Le CRSH doit adopter une approche de la planification plus officielle en proposant des liens plus solides entre la planification stratégique, la planification opérationnelle, la distribution des ressources, la formation et l'évaluation du rendement.	Transformation du CRSH.	Intégrer le résultat des consultations à l'externe concernant le processus de transformation dans des orientations stratégiques organisationnelles qui constitueront un outil de gestion efficace pour l'encadrement des programmes, des plans d'activités, des plans financiers et des priorités. --- Faire en sorte que l'équipe de transformation et le personnel nouent des liens solides afin de garantir la sensibilisation et l'engagement intellectuel sans mettre en péril l'exécution des programmes et des activités quotidiennes.	Juillet 2005 (1 ETP) --- Jusqu'en janvier 2005 (ressources à déterminer)	Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), directeur, Politiques et planification (C. Sylvain), comité de gestion, Conseil --- Directeur, Politiques et planification – PP (C. Sylvain), Équipe de transformation
Planification (Intégration)	On observe un lien étroit entre la vision stratégique, les plans de programme, les plans d'activités et la répartition des ressources. Les plans d'activités énoncent clairement les résultats désirés, les priorités stratégiques et les ressources. Les ressources sont modifiées chaque année en fonction des priorités.	Établir des liens entre les priorités organisationnelles, d'une part, les plans stratégiques, les plans d'activité, les plans opérationnels et la distribution des ressources, d'autre part.	En 2003, la répartition des budgets opérationnels s'est fondée sur des analyses de besoins présentées par chaque division.	Continuer de répartir les budgets en fonction des analyses de besoins préparées par chaque gestionnaire, comme on a commencé à le faire cette année. --- Préparer un cadre pour la planification et le contrôle du budget opérationnel et pour l'élaboration d'analyses de besoins qui, à l'avenir, seront liées aux objectifs stratégiques et administratifs de l'organisme. --- Mener un examen des services votés visant le budget opérationnel de façon à cerner les lacunes actuelles et à harmoniser les ressources et les priorités, tout en prévoyant un fondement pour la remise en question des affectations et des projets en place. --- Utiliser ces informations pour préparer, s'il y a lieu, une analyse de besoins visant les modifications nécessaires au budget opérationnel découlant de la transformation.	D'ici 2003, de façon continue par la suite (0,1 ETP) --- D'ici avril 2004 (0,04 ETP) --- Juillet 2004 (0,30 ETP) --- Automne 2004 (0,15 ETP)	Gestionnaire, Planification des budgets (M. Leblanc), tous les membres du comité de gestion --- Gestionnaire, Planification du budget (M. Leblanc) --- Directeur des finances (D. Gosselin) --- Directeur des finances (D. Gosselin)

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Planification (nouveaux programmes, nouvelles initiatives)	On élabore les nouveaux programmes en respectant le cadre de planification stratégique, et les ressources sont réparties en conséquence.	Veiller à ce que l'élaboration des nouveaux programmes et projets respecte le plan stratégique et s'inscrive dans un cadre qui expose toutes les répercussions sur les ressources et permet de tenir compte de toutes les considérations et répercussions pertinentes.	Création de nouveaux programmes et de projets communs Projet de la prestation des services électroniques (PSE)	Dresser la liste des exigences auxquelles toutes les divisions doivent répondre au moment de créer des programmes. Créer un processus ou un cadre normalisé pour la création de nouveaux programmes, et établir des liens avec la planification stratégique et opérationnelle et le cycle d'affectation des ressources. Tenir compte de tous les aspects et faire en sorte que toutes les divisions concernées participent à la planification.	Avril 2004 (0,08 ETP) Décembre 2005 (Ressources à déterminer)	Comité de coordination de la PSE Directeur, PP (C. Sylvain), chefs de programme pour la mise en œuvre
	Il existe un cadre clair pour la création et le contrôle des partenariats.	Même si une certaine souplesse est nécessaire, il peut être avantageux de cerner un ensemble de paramètres communs relatifs à la création et au contrôle des partenariats. Une approche ou un modèle normalisé pour la préparation des protocoles d'entente avec les partenaires se révélerait aussi utile.	Élaboration de cadre de rendement pour des programmes choisis	Revoir le cadre adopté pour la création, la gestion et l'évaluation d'initiatives conjointes et l'appliquer aux autres programmes de partenariat.	(Échéance et ressources à déterminer)	À déterminer - directeur, PP (C. Sylvain), directrice, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification – ROEV (F. Landriault)
Planification (gestion du risque)	Les plans stratégiques et les plans d'activités tiennent compte des risques possibles et des mécanismes d'atténuation.	On est à élaborer une approche de la gestion du risque plus officielle, et on l'appliquera.	Élaboration d'un cadre intégré pour la gestion du risque	Cerner les risques pour l'organisme et concevoir un cadre intégré de gestion du risque afin d'orienter les mesures de gestion et la prise de décisions. Incorporer la gestion du risque dans les plans stratégiques, les plans d'activités, les évaluations et les vérifications internes.	Décembre 2003 (0,06 ETP) Octobre 2003 pour la vérification interne, octobre 2004 pour l'évaluation, décembre 2004 pour l'intégration au RPP et au RMR (ressources à déterminer)	Directrice, ROEV (F. Landriault) Directeur, PP (C. Sylvain), Directrice, ROEV (F. Landriault)
Planification (structure de gouvernance)	Les responsabilités et le rôle respectif du Conseil, de ses comités, du comité de gestion, des divisions et des employés des divisions sont clairement établis.	Clarifier les responsabilités et les rôles du Conseil, de ses comités et des employés. Revoir la délégation des pouvoirs et faire connaître les changements.		Revoir les processus de gestion de la prise de décisions et les relations hiérarchiques du Conseil, des comités permanents, de la haute direction, etc. et, au besoin, éclaircir le rôle des divers comités dans la structure de gouvernance.	Jusqu'en juin 2005 (0,04 ETP)	Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), secrétariat de l'organisme

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

	Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis et conformes aux objectifs de l'organisme. Ils sont bien compris et servent de fondement au moment de cerner le niveau de prise de décisions et de répartir le travail et les nouveaux projets.		Clarifier les responsabilités de chaque division en ce qui concerne le soutien aux comités, l'élaboration des politiques et la mobilisation des connaissances.		Les trois vice-présidents
			Revoir la délégation des pouvoirs touchant les diverses fonctions de gestion et les modifier au besoin de façon à ce qu'elles respectent les objectifs et les structures organisationnelles.	Février 2004 (0,08 ETP)	Bureau des PGI (D. Ménard)
			Améliorer la communication des chartes de délégation d'autorités au sein du CRSH en s'assurant que tous les gestionnaires les connaissent bien.	Février 2004 (0,03 ETP)	Bureau des PGI (D. Ménard)
			Mener une vérification interne de la structure de gouvernance.	Décembre 2004 (0,25 ETP)	Directrice, ROEV (F. Landriault)
Planification (planification pluriannuelle du budget de subventions et d'exploitation)	Il existe un cadre pluriannuel qui permet d'assurer le suivi des engagements et de prévoir les budgets des concours visant les subventions et les bourses. Le budget opérationnel est aussi établi pour plusieurs années.	On pourrait renforcer le processus de gestion du budget des subventions en y ajoutant des prévisions sur trois ans. On pourrait peut-être aussi concevoir des outils plus puissants pour les prévisions d'encaisse et la gestion du risque relatif au budget des subventions.	Faire des prévisions sur trois ans pour les budgets de subventions et les budgets d'exploitation de façon à faciliter la gestion des fluctuations annuelles et à permettre l'utilisation optimale des ressources.	Mars 2004 (0,1 ETP)	Analyste principal des politiques (H. Régnier) (budget des subventions), gestionnaire, planification des budgets (M. Leblanc – budget d'exploitation)

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Formation (compétences en gestion moderne et planification de la relève)	Cerner et combler les lacunes des gestionnaires au chapitre des compétences qui touchent les pratiques de gestion modernes.	Il faut cerner les lacunes au chapitre des compétences des gestionnaires et fournir des cours de formation en gestion moderne, par exemple leadership stratégique, gestion du risque, rapports sur le rendement intégré, etc.	Création d'une équipe d'apprentissage et augmentation des ressources affectées à l'apprentissage	Revoir l'ébauche du profil de compétences des cadres et gestionnaires et jauger les outils d'évaluation qui permettent de cerner les lacunes au chapitre des compétences.	Mars 2004 (0,08 ETP)	Conseiller principal en ressources humaines (RH) (J. A. Bourdeau), les vice-présidents, le directeur général
	Le CRSH a adopté un processus et des outils pour assurer le perfectionnement de la relève des gestionnaires principaux.	Le CRSH doit poursuivre l'élaboration d'un plan visant le maintien en effectif et la relève des employés.	Projet pilote d'analyse des lacunes des cadres au chapitre des compétences.	Élaborer un cadre d'apprentissage de la gestion pour les cadres, les gestionnaires et leurs remplaçants potentiels. Y intégrer divers éléments, par exemple un curriculum de base, des activités de mentorat et des affectations pour garantir l'utilité du cadre comme outil de planification de la relève.	Septembre 2004 (0,06 ETP)	Conseiller principal en RH (J. A. Bourdeau), les vice-présidents, le directeur général
Formation (tous les employés)	Tous les employés ont l'occasion de suivre des cours de formation et de perfectionnement. La charge de travail fait l'objet d'un contrôle continu, et elle est planifiée de façon à permettre le perfectionnement et la formation.	Il faut continuellement contrôler et réévaluer la charge de travail de façon à assurer un équilibre adéquat entre le travail et le perfectionnement.		Veiller à ce que toutes les divisions mènent chaque année un processus officiel pour cerner les besoins en formation des groupes et des personnes. Cette activité devrait être faite au printemps de façon à respecter le cycle des activités.	D'ici juin 2004 (0,22 ETP)	Vice-président, directeur général, directeurs, conseillers en apprentissage
				Consolider les besoins en formation des personnes et en dégager des activités communes afin d'utiliser de façon optimale le budget d'apprentissage central.	Chaque année, idéalement à la fin de juin (0,04 ETP)	Vice-présidents, directeur général, RH (J. A. Bourdeau)
				Intégrer l'apprentissage aux plans opérationnels et veiller à prévoir du temps pour la formation.	Continu	Directeurs
				Concevoir et mettre en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux employés.	Automne 2005 (0,08 ETP)	RH (J. A. Bourdeau), de concert avec la directrice, ROEV (F. Landriault)
				Fournir chaque année aux employés des rapports sur les activités d'apprentissage.	D'ici juin 2004 (0,06 ETP)	Conseiller principal, RH (J. A. Bourdeau)

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

				VOIR AUSSI LES ACTIVITÉS SOUS LES RUBRIQUES « COMMUNICATIONS » ET « GESTION DU SAVOIR »		
Formation (valeurs et éthique)	Tous les employés et les gestionnaires, et en particulier les nouveaux employés, comprennent tout à fait les valeurs et l'éthique du gouvernement et du CRSH et sont en mesure de les appliquer dans leur travail quotidien.	Veiller à ce que la formation et les activités de mentorat qui visent le personnel, en particulier les nouveaux employés, mettent toujours l'accent sur les valeurs et l'éthique. Élaborer un cadre relatif aux valeurs et à l'éthique qui s'inspire des principes actuels du CRSH et du cadre proposé dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Le faire circuler dans tout l'organisme. Il faut continuellement contrôler la charge de travail de façon à garantir l'équilibre permanent entre le travail et le perfectionnement.	*Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* Document sur la transformation Formation continue du personnel abordant les questions liées à la diversité	Évaluer la possibilité d'élaborer, avec le personnel, un document officiel sur les valeurs et le faire circuler dans tout le CRSH. --- Intégrer la communication des valeurs et des principes de l'éthique dans les modules d'orientation s'adressant à tous les nouveaux employés. --- Élaborer un cadre permettant de garantir la qualité de la vie au travail	D'ici décembre 2004, de concert avec les activités de transformation (0.04 ETP) --- Automne 2005 (ressources incluses dans l'estimation ci-dessus) --- Décembre 2004 (0.01 ETP)	Bureau de la vice-présidente exécutive (J. Halliwell), secrétariat de l'organisme --- Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), équipe de l'apprentissage des RH --- Comité de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Objectifs de rendement et évaluation du rendement	Les plans de travail personnels et les objectifs de rendement, préparés par tous les gestionnaires chaque année, respectent les objectifs stratégiques, les priorités opérationnelles et les niveaux de ressources. On évalue le rendement des gestionnaires en examinant comment ils déterminent des objectifs clairs au début de chaque année et les contrôlent de façon continue tout au long de l'année. L'exercice se déroule avec les superviseurs et les employés.	Améliorer l'intégration des plans de travail dans l'organisme et renforcer leurs liens avec les priorités stratégiques. La définition, le contrôle et la modification des objectifs devraient être un processus plus officiel. Pendant l'évaluation des gestionnaires, il faudrait accorder plus d'importance à la gestion du budget et des employés.	Établissement des objectifs de chaque gestionnaire après l'examen des budgets d'exploitation réalisés au printemps 2003.	Au début de chaque année, les gestionnaires et leurs superviseurs établissent des objectifs conformes aux priorités stratégiques et administratives. Ils se rencontrent de façon régulière pour contrôler les progrès et s'entendre sur la modification des objectifs ou des priorités, selon le cas. --- Veiller à ce que les processus utilisés pour déterminer les objectifs des gestionnaires et les évaluer tiennent compte des réalisations touchant par exemple la gestion du personnel ou du budget.	Mise en œuvre complétée en 2004 (0,04 ETP) --- D'ici mai 2004 (Respect de l'échéancier)	Haute direction, ensemble des directeurs --- Conseillère en RH (J. A. Bourdeau), haute direction
Évaluation du rendement (reconnaissance des employés)	Le CRSH s'est doté d'un programme de reconnaissance des employés qui souligne l'excellence de leur travail et leurs contributions exemplaires à la réalisation des objectifs du Conseil et de l'application du document « *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* ».	Le CRSH doit étendre le programme de reconnaissance des employés.	*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*	Réaliser un projet pilote relatif à la mise en nomination des employés et à une cérémonie de reconnaissance.	Hiver 2004 (Ressources à déterminer)	Gestionnaire de la rémunération (J. Windsor)

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Communications et liens	On a mis en place des liens et des mécanismes solides pour que les connaissances, l'expérience, les pratiques exemplaires et les leçons fassent l'objet d'échanges constants dans l'organisme.	Il faut rendre le CRSH plus efficient et plus dynamique dans la diffusion des connaissances (pratiques exemplaires, mémoire organisationnelle, leçons apprises) et communiquer celles-ci à l'intérieur de l'organisme et à d'autres organismes.	Projet touchant les installations	Encourager la mobilité des employés entre les divisions de façon à favoriser les échanges et le transfert des connaissances. --- Organiser de façon périodique des réunions des équipes de gestion et du personnel des divisions afin de discuter des enjeux et des intérêts communs. --- Dans le cadre du projet relatif aux installations (rénovation et réorganisation des espaces), veiller à ce que les groupes qui ont des intérêts communs soient réunis dans un même secteur et que l'espace soit organisé de façon à favoriser les échanges. (Les ressources n'ont pas été évaluées – à déterminer en fonction des fonds disponibles et des répercussions de facteurs externes).	Continu --- Mars 2004 (ressources à déterminer) --- Novembre 2003 : 16e étage Septembre 2004 : 10e étage Décembre 2004 : 18e étage Avril 2005 : 11e étage	Vice-présidents, directeur général, gestionnaires --- Directeurs --- Directeur, Administration (R. Quirouette), gestionnaire, Installations (M. Faulkner)
Gestion des connaissances (mobilisation des connaissances)	Il existe un cadre clair pour l'élaboration de projets de mobilisation des connaissances réalisés par le CRSH en collaboration avec des organismes externes (p. ex., pour la création d'unités de mobilisation des connaissances en sciences humaines dans les universités et les collèges) On a mis en place des liens et des mécanismes solides pour que les connaissances,	Il faut veiller à ce que les connaissances générées grâce aux subventions du CRSH soient diffusées de façon efficace à l'extérieur des milieux universitaires. Il faut que le projet de mobilisation des connaissances se poursuive et se prolonge de façon à ce que l'on puisse cerner différentes priorités et approches en cette matière dans le cadre d'un CRSH « transformé » et que l'on applique des leçons pertinentes aux activités internes connexes et complémentaires.	Transformation du CRSH Mobilisation des connaissances	En prenant la transformation du CRSH pour toile de fond, cerner des objectifs communs en matière de mobilisation des connaissances, définir les responsabilités et les rôles du CRSH et de ses collaborateurs et déterminer les liens nécessaires à leur mise en œuvre. --- Maintenir le forum des agents principaux et l'utiliser comme banc d'essai pour des projets de communication latérale, par exemple les « communautés de pratique ». --- Dresser le plan du cheminement actuel des connaissances et des capacités du CRSH et aussi celui des clients de l'externe, des intervenants et du public. --- Faire en sorte que le processus de transformation du CRSH permette de	Automne 2004 (ressources intégrées au premier projet – planification) --- Continu --- Juin 2004 (Ressources à déterminer) --- Automne 2004 (Ressources à	Équipe de la transformation --- Agents principaux (D. Moorman, P. Levesque) --- Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin) --- Équipe de la transformation

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

	l'expérience, les pratiques exemplaires et les leçons fassent l'objet d'échanges constants dans l'organisme.			clarifier et d'intégrer les responsabilités et rôles relatifs à la mobilisation des connaissances des directions, divisions et des employés du CRSH ainsi que leurs interactions entre eux, avec les clients de l'externe, les intervenants (p. ex., unités de mobilisation des connaissances dans les universités) et le public.	déterminer)	
	Il existe des liens solides entre les grandes équipes de recherche financées dans le cadre de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ); le CRSH facilite la recherche à l'échelle du Canada et les synergies en matière de mobilisation des connaissances. Il existe aussi des liens avec des partenaires de recherche extérieurs au milieu universitaire et d'autres personnes intéressées aux recherches touchant l'INÉ.		Projet pilote de l'INÉ visant la création d'un réseau de connaissances sur Internet à l'échelle du Canada. Projet pilote sur l'intranet Subvention des Alliances de recherche universités-communautés (ARUC)	Dresser un plan visant l'application aux besoins internes des outils et des leçons tirées des projets de mobilisation des connaissances réalisés à l'externe. On peut par exemple tirer profit de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote de mobilisation des connaissances de l'INÉ et de notre connaissance des communautés de pratique du gouvernement fédéral ou d'ailleurs pour profiter des occasions fournies par le projet pilote en cours visant intranet. Déterminer s'il serait avantageux et réaliste de créer des sites extranets semblables avec d'autres groupes de la collectivité de recherche en sciences sociales (p. ex. chercheurs, partenaires financés grâce aux subventions des ARUC).	Automne 2004 (Ressources à déterminer) (Échéance et ressources à déterminer)	Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin), gestionnaire, Administration des données (C. Trites) Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin)

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Amélioration du service (satisfaction des clients de l'externe, projet d'amélioration du service)	Le CRSH continue de contrôler le degré de satisfaction de ses deux principaux groupes de clients, les chercheurs et les étudiants, en posant des questions ciblées intégrées aux formulaires de demande et modèles de rapport de recherche finaux.	Assurer le suivi des recommandations des rapports commandés en vue d'étudier les processus d'évaluation de la satisfaction des clients. On pourrait obtenir des informations sur la satisfaction des clients en posant des questions dans le formulaire de demande et en assurant, après un certain temps un suivi et une analyse soutenus et plus officiels. L'intégration des divers projets relatifs au service à la clientèle permettrait de mieux cibler les objectifs et de faire en sorte que les clients ne soient pas submergés et désorientés par un trop grand nombre de changements effectués en même temps. Améliorer la prestation des services électroniques. Le CRSH devrait mieux tirer profit des technologies au moment de modifier les processus administratifs et les modes de prestation des services.	Projet sur la prestation des services électroniques (PSE) Projet d'inventaire intégré des résultats de la recherche (PIIRR) Initiative d'amélioration des services du gouvernement.	En s'attachant aux deux principaux groupes de clients, les chercheurs et les étudiants, dresser des plans pour mesurer la satisfaction de la clientèle grâce aux informations consignées sur les formulaires de demande et les rapports de recherche finaux et tirées des demandes présentées au service d'aide en ligne. --- Amorcer le contrôle continu des informations relatives à la satisfaction des clients. --- Définir des cibles et des objectifs clairs en ce qui concerne l'amélioration du service en s'appuyant sur les informations recueillies; désigner un chef de projet. Préparer un plan d'action pour réaliser ces objectifs et atteindre ces cibles. REMARQUE : LE CRSH PARTICIPE, AVEC D'AUTRES ORGANISMES, À UN PROJET SUR L'ALLÉGEMENT DES TÂCHES IMPOSÉES AUX CHERCHEURS QUI DEMANDENT UNE SUBVENTION.	Juin 2004 (Ressources à déterminer) --- Septembre 2005, pour tous les éléments (Ressources à déterminer) --- Janvier 2006 (ressources à déterminer) Avril 2006 (ressources à déterminer)	Coordination assurée par les coprésidents du comité du PIIRR (N. Michaud et R. Lalande). Le comité de direction de la PSE supervise le projet. --- Les chefs seront désignés par le groupe de travail du PIIRR afin de créer ou de modifier les modules sur la satisfaction de la clientèle intégrée aux formulaires de demande et aux rapports de recherche finaux. --- Il faut désigner un chef qui analysera l'information et déterminera les cibles et les plans relatifs à l'amélioration du service.

Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Amélioration du service (clients de l'interne)	Il existe des normes de service pour toutes les divisions de service; elles sont communiquées à l'ensemble des employés du CRSH.	Il faut faire mieux connaître les normes et objectifs internes en matière du niveau de service à tous les employés.		Élaborer des normes de service internes ou des mécanismes équivalents là où il n'y en a pas. Communiquer les normes de service internes à l'ensemble de l'organisme, et les afficher sur l'intranet. Contrôler la mesure dans laquelle on respecte les normes de service de façon continue, et fournir au personnel des rapports à ce sujet.	Septembre 2004 pour la DSAC (0,04 ETP) Échéances et ressources à déterminer pour les autres divisions.	Directeur général (DSAC), autres directeurs (D. LaCasse (traduction, présentation et affichage sur le Web) C. Sylvain (rapports sur les données)
Amélioration du service (rapports)	Les renseignements sur les subventions du CRSH sont fournis en ligne. Le CRSH tient un registre intégré des résultats des recherches qu'il soutient. Les données et les rapports qui concernent ces résultats sont accessibles au public.	Améliorer la production de rapports de façon à ce que les intervenants puissent plus facilement comprendre les résultats des activités du CRSH.	*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* Rapports ministériels sur le rendement Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR). PIIRR	Améliorer l'accès public à la riche base de données sur les subventions du CRSH. --- Concevoir, mettre en œuvre et valider un outil de collecte des données portant sur les résultats de recherche. --- Peaufiner les outils de collecte des données et améliorer les fonctionnalités de la base de données. --- Fournir à l'externe un accès aux données et aux rapports sur les résultats de recherche.	Mis en œuvre au printemps 2003 (0,12 ETP) --- Automne 2003 --- Juin 2005 (ressources à déterminer) --- Automne 2005 (ressources à déterminer)	Analyste principale des politiques (H. Régnier) --- Agent d'évaluation principal (R. Lalande) --- Groupe du PIIRR supervisé par le comité de direction de la PSE